



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## Het sociale netwerk van bestuurders: De invloed van nevenfuncties van bestuurders op hun benoeming bij een Nederlandse marktautoriteit

Gils, David Marinus Andreas van

### Citation

Gils, D. M. A. van. (2021). *Het sociale netwerk van bestuurders: De invloed van nevenfuncties van bestuurders op hun benoeming bij een Nederlandse marktautoriteit.*

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master thesis in the Leiden University Student Repository](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3221025>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

# Het sociale netwerk van bestuurders

*De invloed van nevenfuncties van bestuurders op hun benoeming bij een Nederlandse marktautoriteit*



# Universiteit Leiden

David van Gils

Thesis Management van de publieke sector

Universiteit Leiden

Begeleider: Prof. Dr. Yesilkagit

8 juni 2021

## **Voorwoord**

Voor u ligt mijn onderzoek naar de relatie tussen nevenfuncties van bestuurders en hun benoeming bij een Nederlandse marktautoriteit. Hierin onderzoek ik de invloed van het sociale netwerk van bestuurders van marktautoriteiten en specifiek of het hebben van bepaalde nevenfuncties de kans vergroot om benoemd te worden bij een Nederlandse marktautoriteit. Het is voor mij een bijzonder onderzoek, omdat ik hiermee inzicht verschaf in de bestuurlijke elite van Nederland en hun professionele netwerk. Daarnaast is het bijzonder omdat ik lange tijd naar dit moment heb toegeleefd. Het doen van onderzoek in een uitzonderlijke tijd als deze maakt het dat dit schrijven al mijn vrije weekenden heeft doen bezetten, zonder een feestje te missen. Om samen met mijn vriendin, die net als ik op dit moment een scriptie schrijft, alle weekenden aan de eettafel thuis te zitten schrijven, maakt het wellicht nog specialer. In ieder geval iets om niet te vergeten.

Tot slot wil ik mijn dank uitspreken voor de begeleiding vanuit de universiteit en in bijzonder dat van Prof. Dr. Kutsal Yesilkagit. Ik heb de begeleiding als zeer prettig ervaren en ook al stuurde ik net voor aanvang nog de laatste versie van de scriptie, was er altijd ruimte voor feedback.

## Inhoudsopgave

Samenvatting .....	5
1. Inleiding .....	6
1.2 Probleemstelling .....	7
1.3 Wetenschappelijke relevantie .....	7
1.4 Maatschappelijke relevantie .....	8
1.5 Onderzoeksopzet .....	8
1.6 leeswijzer .....	8
2. Theoretisch kader.....	9
2.1 Literatuuronderzoek.....	9
2.1.1 Party patronage .....	9
2.1.2 Managerialism en de X-factor .....	10
2.1.3 Carrièrepaden van toezichhouders .....	10
2.2 Reflectie literatuuronderzoek .....	11
2.3 Theoretisch kader .....	12
2.3.1 Conceptueel model.....	14
2.3.2 Verwachtingen.....	15
3. Methodologie .....	16
3.1 Onderzoeksontwerp .....	16
3.1.1 Onderzoeksmethode verwachtingen .....	17
3.1.2 Codering van de nevenfuncties .....	20
3.1.3 Voorbeelden van gecodeerde data.....	21
3.2 Operationalisering.....	21
3.3 Validiteit en betrouwbaarheid.....	22
4. Analyse.....	23
4.1 Analyse Verwachting 1 .....	24
4.1.1 Aantal nevenfuncties per persoon .....	24
4.1.2 Aantal nevenfuncties per marktautoriteit .....	26
4.1.3 Gemiddeld aantal nevenfuncties per benoemingstermijn per organisatie .....	27
4.1.4 Aantal nevenfuncties per benoemingstermijn per jaar.....	29
4.1.4.1 Verklaring grafiek aantal nevenfuncties per benoemingstermijn .....	30
4.1.5 Gemiddeld aantal nevenfuncties per benoemingstermijn per jaar .....	31
4.1.5.1 Verklaring grafiek gemiddeld aantal nevenfuncties per benoemingstermijn .....	32
4.1.6 Conclusie verwachting 1 .....	33
4.2 Analyse verwachting 2 .....	34
4.2.1 Type nevenfuncties per persoon .....	35
4.2.2 Type nevenfuncties per marktautoriteit.....	36
4.2.3 Type nevenfuncties door de jaren heen .....	37
4.2.4 Deelconclusie verwachting 2.....	39
4.3 Analyse verwachting 3 .....	40
4.3.1 Deelconclusie verwachting 3.....	41

4.4 Analyse verwachting 4 .....	42
4.4.1 regressieanalyse herbenoemde bestuurders .....	43
4.4.2 Deelconclusie verwachting 4.....	44
4.5 Analyse verwachting 5 .....	45
4.6 Deelconclusie verwachting 5 .....	47
5. Kwalitatieve analyse .....	48
5.1 Nevenfuncties en de relatie met de benoeming van de bestuurder .....	48
5.1.1. Inhoudelijke nevenfuncties en de relatie met de benoeming.....	49
6. Conclusie .....	51
Grootte van het netwerk .....	51
Deskundigheid .....	52
6.1 Verwachtingen .....	53
6.2 Discussie .....	54
6.2.1 Beperking van het onderzoek .....	55
6.2.2 Toegevoegde waarde van het onderzoek op de wetenschap .....	55
Bibliografie.....	56
Bijlage 1. Dataset .....	58
Bijlage 1.1 Type nevenfuncties .....	63
Bijlage 2. Inhoudelijke gecodeerde data.....	70
Bijlage 3 Bronnenbladen bestuurders .....	81
Bijlage 4. Codeformulier .....	97

## Samenvatting

In dit onderzoek is de invloed van de nevenfuncties van een bestuurder op de benoeming bij een publieke organisatie onderzocht. Niet eerder is de nevenfunctie als onafhankelijke variabele centraal gesteld wat mogelijk de kans op benoeming bij een publieke organisaties vergroot. Uit de literatuur blijkt dat er meerdere factoren van invloed kunnen zijn op de benoeming van een bestuurder bij een publieke organisatie, zoals party patronage, waarbij een benoeming van een bestuurder beïnvloed wordt door de politieke affiliatie van die bestuurder (Ensser-Jedenastik, 2016a). Daartegenover stelt Van Thiel (2009) de X-factor, waarbij de benoeming van een bestuurder beïnvloed wordt door het complete palet aan skills, competenties, kennis, politieke sensitiviteit en voormalige functies. Door Peci en De Araujo (2020) zijn de gehele loopbanen van Braziliaanse toezichthouders in kaart gebracht om te achterhalen welke achtergronden bestuurders hebben en hoe dit hun verdere carrière beïnvloed. Om de relatie tussen nevenfuncties en de kans op benoeming te onderzoeken is kwantitatief en kwalitatief onderzoek verricht. Allereerst zijn alle nevenfuncties van bestuurders die aan Nederlandse marktautoriteiten van 1976 tot 2020 zijn verbonden in kaart gebracht, gecodeerd en geanalyseerd. In het kwantitatieve deel van het onderzoek worden een aantal verwachtingen geanalyseerd. Deze verwachtingen zijn in het theoretisch kader geformuleerd op basis van de aanname dat nevenfuncties een indicator zijn van het sociale netwerk en deskundigheid van een bestuurder wat de kans op benoeming bij een publieke organisatie vergroot. Het onderzoek en de nevenfuncties zijn thematisch onderverdeeld in de grootte van het sociale netwerk i.e. het aantal nevenfuncties en de invloed hiervan op benoeming en de deskundigheid i.e. het aantal nevenfuncties wat overeenkomt met de taken van de bestuurder of de marktautoriteit en de invloed hiervan op de benoeming van een bestuurder. Een tweede aspect van deskundigheid wordt gemeten aan de hand van het aantal voorzittersnevenfuncties. Van deze specifieke nevenfuncties wordt verondersteld dat zij een indicator zijn van managementskills, wat Van Thiel (2013) als een onderdeel van deskundigheid beschouwd.

De resultaten van het onderzoek geven een genuanceerd beeld weer waarbij de grootte van het sociale netwerk van invloed kan zijn op de kans op benoeming, maar waar dit kan verschillen per organisatie, per jaar waarin de bestuurder benoemd wordt en of de bestuurder herbenoemd zal worden. Met betrekking tot de deskundigheid van de bestuurder is er ook sprake van een genuanceerd beeld, waarbij de bestuurders van enkele organisaties een hoger aantal overeenkomende nevenfuncties dragen dan andere organisaties. Daarnaast wordt waargenomen dat het aantal inhoudelijke overeenkomende nevenfuncties de kans op herbenoeming (tot 2 herbenoemingen) kunnen vergroten. De nevenfuncties van bestuurders kunnen de kans op benoeming bij een Nederlandse marktautoriteit vergroten, maar dat hangt af van de specifieke context waarbinnen de bestuurder benoemd zal worden.

## 1. Inleiding

Lien Vos-van Gortel, voorzitter van het College van toezicht op de kansspelen, heeft in haar carrière in totaal 47 nevenfuncties bekleed (Parlement.com, n.d.). Deze functies heeft zij naast haar bestuurlijke hoofdfuncties, zoals wethouder Financiën in de gemeente Den Haag, burgemeester van Utrecht en lid van de Raad van State bekleed. 47 nevenfuncties variërend van de culturele sector tot de bestuurlijke- en medisch-ethische sector. Dit spreekt tot de verbeelding waarbij afgevraagd kan worden of deze nevenfuncties en het hierdoor verkregen netwerk van invloed is op het verkrijgen van andere bestuursfuncties. In berichtgeving omtrent nevenfuncties worden deze veelal in verband gebracht met het aftreden van bestuurders en niet in verband met de benoeming van bestuurders. Nevenfuncties van bestuurders kunnen mogelijk bijdragen aan een netwerk van de bestuurder in staat stelt om sneller in aanmerking te komen voor een bestuursfunctie bij een publieke organisatie.

Het belang van een breed sociaal netwerk voor het benoemen van een bestuurder bij publieke organisaties wordt onderschreven in de vacatureteksten die hiervoor worden opengesteld (NSOB & Rijksuniversiteit Groningen, 2019). De selectieprocedure voor deze kandidaten wordt in samenwerking met de Algemene Bestuursdienst (ABD) ingericht. De ABD is in 1995 opgericht en sindsdien voor de Nederlandse overheid verantwoordelijk voor de aanstelling van topambtenaren (ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, n.d.) Ten tijde van de vacaturestelling voor een functie die valt onder de zogenoemde Topmanagementgroep (TMG) geeft de ABD aan in eigen en andere netwerken op zoek te gaan naar geschikte kandidaten. Hieruit kan worden afgeleid dat het hebben van een groter netwerk de kans mogelijk vergroot om gesignaleerd te worden door de ABD en in aanmerking te komen voor een TMG-functie. De NZA en de AFM stellen in hun statuten waarde te hechten aan het hebben van een groot netwerk wanneer een geschikte kandidaat voorgedragen dient te worden (Van Veen, 2015). Wanneer gekeken wordt naar de 47 nevenfuncties van Lien Vos van Gortel kan gesteld worden dat dit een redelijk groot netwerk heeft opgeleverd. In dit onderzoek wordt onderzocht of er een relatie is tussen de nevenfuncties van bestuurders en hun benoeming bij een publieke organisatie. Hierbij wordt afgevraagd of een groot netwerk ook wordt teruggezien in de data van benoemde bestuurders bij marktautoriteiten en of de nevenfuncties een indicator voor een netwerk is wat de kans vergroot om benoemd te worden bij een marktautoriteit.

Naast de grootte van het netwerk van een bestuurder kan het type netwerk van een bestuurder mogelijk ook invloed hebben op de benoeming van een bestuurder bij een publieke organisatie. Zo worden leden van de NZA formeel benoemd op basis van 'deskundigheid' wat moet blijken uit ervaring in het zorgveld en met politiek-bestuurlijke ervaring. Daarnaast moet de kandidaat ook beschikken over maatschappelijke kennis en ervaring. Bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM) zijn ook bepaalde regels voor de achtergronden van bestuurders en voor de nevenfuncties ten tijde van de bestuursfunctie van de functionaris. Zo moet het aantal nevenfuncties ten tijde van de bestuursperiode zodanig beperkt zijn dat een goede taakvervulling is gewaarborgd. Wel worden bestuurders van de AFM geacht om een breed sociaal netwerk te hebben (Van Veen, 2015).

## 1.2 Probleemstelling

Zoals beschreven in de inleiding worden bij de benoeming van bestuurders van toezichthoudende autoriteiten een aantal voorwaarden gesteld met betrekking tot hun deskundigheid, de nevenfuncties en de sociale netwerken die bestuurders zouden moeten bezitten. In dit onderzoek staan de nevenfuncties van bestuurders van marktautoriteiten centraal en wordt nagegaan welke invloed deze nevenfuncties hebben op de benoeming bij een marktautoriteit. Hierdoor kan inzicht gegeven worden in de bestuurlijke elite en welke nevenfuncties zij bekleden ten tijde van hun bestuursperiode bij een marktautoriteit. Hierbij worden nevenfuncties centraal gesteld als indicator voor het sociale netwerk van een bestuurder en voor de deskundigheid van een bestuurder. Bij de NZA en de AFM zijn deze voorwaarden van cruciaal belang voor de benoeming van een bestuurder (Van Veen, 2015). In dit onderzoek zal achterhaald worden of de nevenfuncties die benoemde bestuurder dragen, de kans vergroten om benoemd te worden.

Nevenfuncties zijn niet eerder centraal gesteld als factor die van invloed is op de kans op benoeming van een bestuurder bij een publieke organisatie. De literatuur bezien, blijken er een aantal theorieën te zijn geformuleerd omtrent benoemingen van bestuurders bij publieke organisaties. Zo stelt Van Thiel (2009) dat de *X-factor* van voornamelijk belang is voor de benoeming van een bestuurder. Deze X-factor wordt omschreven als de samenkomst van skills, competenties, kennis, politieke sensitiviteit en voormalige functies, wat een bestuurder de gewenste maakt. Ensser-Jedenastik (2016b) noemt party patronage, wat gaat om het benoemen van bestuurders op basis van hun politieke affiliatie, als verklarende factor op basis waarvan bestuurders worden benoemd. Onderzoek van Peci en De Araujo (2020) laat zien dat het gehele carrièrepad van een bestuurder van belang is voor het benoemen van een bestuurder bij een marktautoriteit en voor het vervolg van diens carrière.

Niet eerder zijn de nevenfuncties benoemd als beïnvloedende factor, terwijl het een aanzienlijk deel van het netwerk, ervaring en blijk van deskundigheid kan zijn van een bestuurder. In dit onderzoek worden de nevenfuncties in kaart gebracht om te bezien of deze invloed hebben op de kans van benoeming van de bestuurder. Uitspraken over in hoeverre deze invloed wordt teruggezien bij benoeming van bestuurders van marktautoriteiten zullen worden gedaan op basis van empirische gegevens van de bestuurders van deze marktautoriteiten. Dit brengt ons bij de hieronder beschreven onderzoeksvraag.

*Wat is de invloed van het sociale netwerk van een topbestuurder op de benoeming bij een publieke organisatie?*

## 1.3 Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat het een bijdrage levert aan de wetenschappelijke literatuur omtrent benoemingen van bestuurders bij publieke organisaties. Dit onderzoek stelt het sociale netwerk en deskundigheid van bestuurders, gemeten aan de hand van nevenfuncties, centraal en onderzoekt of hier een relatie waargenomen kan worden. Het onderzoek voegt toe aan de literatuur omtrent het benoemen van bestuurders bij publieke organisaties. In de huidige literatuur wordt party patronage, de X-factor, en de loopbaan centraal gesteld als factor die van invloed is voor het benoemen van bestuurders. Niet eerder is de nevenfunctie van de bestuurder centraal gesteld als onafhankelijke variabele, terwijl het een aanzienlijk onderdeel kan zijn van een kandidaat zijn of haar netwerk, ervaring en blijk van deskundigheid. Met dit onderzoek zullen hierin de eerste inzichten worden verkregen.



## **1.4 Maatschappelijke relevantie**

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het inzicht biedt in de nevenfuncties van de bestuurders van openbare organisaties en hoe deze in relatie staan tot de benoeming bij een marktautoriteit. Zoals in de inleiding beschreven, stellen toezichthoudende organisaties bepaalde eisen aan de leden van het bestuur, zoals een bepaalde mate van deskundigheid en een benodigd netwerk om signalen van buitenaf te kunnen ontvangen. Met dit onderzoek zal inzicht worden verkregen of deze factoren daadwerkelijk teruggezien worden bij de benoemde bestuurders door (voormalige) nevenfuncties in kaart te brengen. Dit is maatschappelijk gezien relevant, omdat hierdoor inzicht wordt verkregen in de bestuurlijke elite van Nederland, hun netwerk, deskundigheid en ervaring en of de nevenfuncties van bestuurders door de benoemingsautoriteit gezien wordt als indicator voor deze factoren.

## **1.5 Onderzoeksopzet**

Het onderzoek maakt gebruik van kwantitatieve en kwalitatieve methoden van onderzoek om de invloed van nevenfuncties van de benoeming van een topbestuurder bij een publieke organisatie te onderzoeken. Ten behoeve van het kwantitatieve onderdeel van het onderzoek worden alle nevenfuncties van bestuurders die verbonden zijn geweest aan de Nederlandse marktautoriteiten geanalyseerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een dataset waarin 15 verschillende marktautoriteiten en de daaraan verbonden bestuurders zijn opgenomen. Na de kwantitatieve analyse volgt een kwalitatief onderzoek, waarin middels een documentenanalyse bevestigd zal worden wat de bestuurlijke context is waarin bestuurders benoemd worden en hoe nevenfuncties bij kunnen dragen aan het benoemen van een bestuurder.

## **1.6 leeswijzer**

Allereerst zal het theoretisch kader worden beschreven, waar middels een literatuuronderzoek is onderzocht wat in de huidige literatuur bekend is over de invloed van nevenfuncties voor de benoeming bij een publieke organisatie. Hierna volgt het theoretisch model wat dit onderzoek zal vormgeven. Vervolgens wordt een aantal verwachtingen geformuleerd die aan de hand van de dataset worden onderzocht en aanvullend wordt de methodologie van het onderzoek uitgewerkt. Tot slot wordt, voordat we beginnen aan de empirische hoofdstukken, de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek besproken.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1 Literatuuronderzoek

In het literatuuronderzoek is onderzoek gedaan naar relevante wetenschappelijke artikelen om te bezien wat bekend is over de relatie tussen nevenfuncties van bestuurders en de benoeming bij een publieke organisatie. In verschillende databanken, zoals Google Scholar, de bibliotheek van de Universiteit Leiden, Wiley Online Library en specifiek in wetenschappelijke vakbladen, zoals *Journal of Public Administration*, *Public Administration Review* en het *Tijdschrift voor Toezicht* is onderzocht of er relevante artikelen zijn met betrekking tot de relatie tussen nevenfuncties en de benoeming bij een publieke organisatie. In Engelstalige databanken is gebruik gemaakt van de zoektermen *ancillary positions*, *ancillary functions*, *additional positions*, *public organisations* en *board members*. In Nederlandstalige databanken is gebruik gemaakt van de zoektermen *nevenfuncties*, *sociale netwerken*, *bestuurders*, *benoemingen* en *publieke organisaties*.

Uit dit literatuuronderzoek blijkt dat vrijwel geen onderzoek is gedaan naar de relatie tussen nevenfuncties die bestuurders hebben en de benoeming bij een publieke organisatie. Met dit gegeven is onderzoek gedaan naar mogelijke factoren die van invloed zijn op de benoeming van een bestuurder bij een publieke organisatie. Hierbij zijn zoektermen gebruikt als *appointment/ appointing public officials*, *appointment/ appointing board members* en *public officials*.

Met deze zoektermen zijn studies gevonden die variabelen beschrijven die mogelijk van invloed zijn op een benoeming van een bestuurder bij een publieke organisatie. Op basis van deze literatuur is aanvullende literatuur gevonden door de gebruikte referenties te bezien. Zo blijkt uit deze literatuur dat er sprake kan zijn van party patronage i.e. het benoemen van een bestuurder op basis van politieke affiliatie, ten tijde van het benoemen van een bestuurder bij een publieke organisatie (Van Thiel, 2009; Ensser-Jedenastik, 2016a; Ensser-Jedenastik, 2016b). Daarnaast spreekt de literatuur over *managerialism* als ontwikkeling wat van invloed is op de factoren op basis waarvan een bestuurder benoemd wordt bij een publieke organisatie. Bij *managerialism* wordt de nadruk gelegd op de competentie van de bestuurder voor het benoemen van deze op een toepositie bij een publieke organisatie. Tot slot wordt in het literatuuronderzoek een studie naar de carrièrepaden van Braziliaanse toezichthouders besproken. In dit onderzoek wordt gekeken naar de functies van bestuurders van marktautoriteiten voor en na de bestuurstermijn en hoe het gelopen carrièrepad van invloed is op het vervolg van de carrière van de bestuurder. Hieronder zullen deze studies verder worden toegelicht.

#### 2.1.1 Party patronage

Uit de studie van Van Thiel (2009) blijkt dat politieke partijen geïnteresseerd zijn in de benoemingen van bestuurders van publieke en semipublieke organisaties. Deze interesse bestaat doordat met de benoemingen van gelijkgestemde bestuursleden controle uitgeoefend kan worden op een bepaalde organisatie of beleidsterrein. Hiermee hoopt een politieke partij gemakkelijker informatie te krijgen vanuit deze organisatie om zo te bezien of het beleid dat gevoerd wordt, overeenkomstig is met de visie van de politieke partij. Daarbij wordt opgemerkt dat politieke partijen meer geïnteresseerd zijn in het beïnvloeden van benoemingen bij organisaties die dichterbij de politiek staan en minder bij uitvoerende organisaties.

Ensser-Jedenastik (2016a) heeft onderzoek gedaan naar politisering binnen het Nederlands bestuur door te kijken naar de secretarissen-generaal in Nederland van 1945 tot 2013. Hierbij stelt hij dat vier beweegredenen bestaan voor politisering, namelijk ideologische overeenstemming, bestuur door middel van coalities, partijpolitieke voorkeurdossiers en evenredige vertegenwoordiging. Uit dit onderzoek wordt geconcludeerd dat party patronage binnen het Nederlands bestuur plaatsvindt

omwille van twee argumenten, namelijk ideologische overeenstemming en evenredige vertegenwoordiging. Evenredige vertegenwoordiging wordt omschreven als het benoemen van bestuurders met een politieke affiliatie, waarbij getracht wordt een ambtelijk bestuur te hebben wat qua politieke voorkeur evenredig overeenkomt met de op dat moment zittende politieke partijen (ibid).

Onderzoek naar politisering van marktautoriteiten door Ennsler-Jedenastik (2016b) wijst uit dat door de onafhankelijke status van een marktautoriteit, politieke partijen geïnteresseerd zijn in het invloed uitoefenen op de benoeming van bestuurders. Dit omwille van ideologische overeenstemming. Hierbij wordt gesteld dat de mate van juridische onafhankelijkheid van invloed is op de mate van invloed die politieke partijen willen uitoefenen op benoemingen van dat bestuur. Des te groter de onafhankelijkheid des de groter de wens om invloed uit te oefenen (ibid).

### **2.1.2 Managerialism en de X-factor**

Met de opkomst van NPM is in Nederland het idee van *managerialism* opgekomen (Van Thiel, 2013). Van publieke managers wordt tegenwoordig verwacht dat zij ondernemend en innoverend zijn en dat zij een bepaald leiderschap tonen, waarbij zij strategisch opereren om netwerken te managen met politieke actoren, lobbygroepen en burgers. Daarbij wordt de huidige publieke manager ook geacht om een sterk publieke oriëntatie te hebben (Pollitt & Bouckaert 2004). Een publieke manager, of zoals de ABD het noemt, een bestuurder binnen de Topmanagementgroep, is een beroep wat met vele eisen is gepaard. Van Thiel (2013) noemt de meest belangrijke eis 'competentie'. Met de opkomst van NPM is de betekenis van het begrip 'competentie' verschoven van het hebben van specifieke beleidskennis van het beleidsterrein en de daarin werkende actoren, naar het hebben van managementskills en ervaringen binnen meerdere beleidsterreinen. Naast het hebben van benodigde competenties is een belangrijke voorwaarde 'politieke affiniteit'. Dit begrip is wat ambigu waardoor meerdere aspecten onder het begrip geschaard kunnen worden, zoals het hebben van politieke sensitiviteit, maar ook partijpolitieke voorkeur. Het benoemen van bestuurders enkel op basis van hun partij politieke voorkeur komt binnen het hedendaags Nederlandse openbaar bestuur niet veel voor stelt Van Thiel (2013). Daarbij is de mate van invloed door politieke partijen op de benoeming verminderd met de tijd. Dit door meerdere trends stelt Van Thiel (2009) met *managerialism* als een van de belangrijkste. Zo maakt de selectieprocedure van een bestuurders, die onder andere een assessment kan moeten ondergaan, het lastiger voor een politieke partij om invloed uit te oefenen. Met de opkomst van *managerialism* in de publieke sector werd de nadruk gelegd op managementskills en kennis van politieke processen meer dan op kennis van de beleidshistorie, of het netwerk van contacten wat een bestuurder heeft (Van Thiel, 2009). Wat volgens Van Thiel (2009) meer van belang is voor een benoeming is wat zij de *X-factor* noemt, namelijk het complete palet aan skills, competenties, kennis, politieke sensitiviteit en voormalige functies.

### **2.1.3 Carrièrepaden van toezichthouders**

Peci & de Araújo (2020) hebben onderzoek gedaan naar de carrièrepaden van Braziliaanse toezichthouders en hebben hierbij de functies voor en na de bestuurstermijn in kaart gebracht. Het carrièrepad die een bestuurder voor de functie bij een marktautoriteit heeft bewandeld is van invloed op het vervolg van de carrière stellen Peci & de Araújo (2020). Hierbij worden de carrièrepaden opgedeeld in meerdere categorieën i.e. ervaring in de publieke sector, ervaring in de private sector en wel of geen politieke affiliatie, om te onderzoeken of deze variabelen van invloed zijn op het vervolg van de carrière. Uit de data van Peci & de Araújo (2020) blijkt dat een typisch carrièrepad van Braziliaanse toezichthouders bestaat uit voormalige functies in de publieke sector, wel of geen politieke affiliatie en een terugkeer naar de publieke sector na de bestuurstermijn bij de marktautoriteit.

Eckert (1981, geciteerd in Peci & de Araújo, 2020) laat middels onderzoek naar benoeming van toezichthouders zien dat van de 174 benoemingen 48% ervaring hebben in de publieke sector waarin de toezichthoudende organisatie werkzaam is. Spiller (1990, geciteerd in Peci & de Araújo, 2020) stelt dat een typische carrière van bestuurders die bij een marktautoriteit worden benoemd bestaat uit goede prestaties in de publieke sector. 75% van de onderzochte marktbestuurders hebben voor de benoeming ervaring opgedaan in de publieke sector (ibid). Peci & de Araújo (2020) merken op dat carrièrepaden van toezichthouders gebonden zijn aan contextuele factoren, zoals culturele aspecten binnen het openbaar bestuur van het land, maar ook het benoemingsbeleid omtrent de organisaties en instellingsregelingen als het salaris wat in de publieke sector verkregen kan worden.

## **2.2 Reflectie literatuuronderzoek**

In de literatuurreview zijn geen onderzoeken geconstateerd die de nevenfuncties van bestuurders centraal stellen en de relatie beschrijven tussen deze en de benoeming van de bestuurder. Het zoeken in databanken naar relevante onderzoeken bleek een langdurig proces. Dit omdat geen relevante literatuur is gevonden wat als uitgangspunt gebruikt kon worden om zodoende van die gebruikte literatuur over te gaan naar andere relevante literatuur. Deze methode kon wel gemakkelijker worden toegepast in de literatuur naar benoemingen van bestuurders in het algemeen. Voor wat betreft het onderzoek naar de invloed van de nevenfuncties op benoemingen blijkt de huidige literatuur ontoereikend om te gebruiken als uitgangspunt. Niet eerder zijn de nevenfuncties benoemd als factor, terwijl het een aanzienlijk deel van het netwerk, ervaring en blijk van deskundigheid kan zijn van een bestuurder. Zoals blijkt uit de studie van Peci en De Araujo (2020) wordt een carrièrepad van toezichthouders getypeerd door prestaties in de publieke sector voordat zij aantreden bij de toezichthouders. In dit onderzoek zijn enkel de voorgaande functies in kaart gebracht, waarbij de nevenfuncties achterwege gelaten worden. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat op dit gebied aanvullend onderzoek relevant is, omdat zoals eerder gezegd de nevenfuncties van een bestuurders een aanzienlijk deel kan zijn van de carrière. Dit maakt dit onderzoek des te meer relevant, omdat het de eerste inzichten biedt in de relatie tussen nevenfuncties en benoemde bestuurders.

## 2.3 Theoretisch kader

In dit onderzoek staan de nevenfuncties van bestuurders centraal. Zoals in de inleiding beschreven blijkt dat het hebben van een sociaal netwerk en deskundigheid bij kan dragen aan het in aanmerking komen voor een functie bij de Topmanagementgroep (NSOB & Rijksuniversiteit Groningen, 2019). De NZA en AFM geven aan in hun statuten waarde te hechten aan een groot sociaal netwerk en dat deskundigheid een voorwaarde is voor het in aanmerking komen voor een bestuursfunctie bij deze organisaties (Van Veen, 2015). Hoe potentiële bestuurders kunnen aantonen over deze twee voorwaarden te beschikken blijkt echter niet uit het artikel van Van Veen (2015) en het artikel van de NSOB & Rijksuniversiteit Groningen (2019). Dat deskundigheid van bestuurders en een groot sociaal netwerk de kans op de benoeming van een bestuurder vergroten kan redelijkerwijs wel worden afgeleid uit bovenstaande artikelen. Of nevenfuncties een indicator kunnen zijn van deze deskundigheid en blijk van het netwerk waarover een bestuurder moet beschikken is vooralsnog onduidelijk. Nevenfuncties die bestuurders dragen, brengen logischerwijs een netwerk met zich mee wat kan bijdragen aan het benodigde sociale netwerk wat een bestuurder in staat stelt in aanmerking te komen om benoemd te worden bij een marktautoriteit. In dit onderzoek wordt verondersteld dat het aantal nevenfuncties een indicator is voor de grootte van het sociale netwerk van een bestuurder en dat dit leidt tot een grotere kans op benoeming. Dit leidt tot de causale relatie; *hoe meer nevenfuncties, hoe groter het netwerk, wat leidt tot een grotere kans op benoeming bij een Nederlandse marktautoriteit.*

Met betrekking tot de benodigde deskundigheid blijkt niet uit de studie van de NSOB & Rijksuniversiteit Groningen (2019), de studie van Van Veen (2015) en de organisatiestatuten van de marktautoriteiten hoe dit begrip geconceptualiseerd wordt en hoe dit zich verhoudt tot de nevenfuncties van bestuurders. Het literatuuronderzoek voorziet hierin in beperkte mate, maar biedt een uitgangspunt op basis waarvan het theoretisch kader in dit onderzoek met betrekking tot de invloed van nevenfuncties en de benoeming, gestoeld is.

Zo blijkt uit onderzoek van Van Thiel (2013) dat met de opkomst van NPM de nadruk op andere aspecten van deskundigheid werd gelegd. Van Thiel (2013) noemt de meest belangrijke eis om benoemd te worden 'competentie'. De betekenis van dit begrip is met de opkomst van NPM verschoven van het hebben van specifieke beleidskennis van het beleidsterrein en de daarin werkende actoren, naar het hebben van managementskills en ervaringen binnen meerdere beleidsterreinen. Met de opkomst van *managerialism* in de publieke sector werd de nadruk gelegd op managementskills en kennis van politieke processen meer dan op kennis van de beleidshistorie, of het netwerk van contacten wat een bestuurder heeft (Van Thiel, 2009).

Gekeken naar bovenstaande artikelen is te stellen dat het begrip deskundigheid diffuus en door de tijd aan verandering onderhevig is. Gekeken naar de nevenfuncties, wordt in dit onderzoek het begrip deskundigheid op twee manieren toegepast, namelijk (1) het beschikken over specifieke beleidskennis en (2) het beschikken over managementskills en ervaring binnen meerdere beleidsterreinen. Deskundigheid uit specifieke beleidskennis wordt in relatie gebracht met het aantal nevenfuncties wat overeenkomstig is met de taken van de marktautoriteit. Deskundigheid uit managementskills en ervaring binnen meerdere beleidsterrein wordt in relatie gebracht met het aantal voorzittersnevenfuncties van voorzitters. Voorzittersnevenfuncties zijn nevenfuncties waarbij de voorzitter van de marktautoriteit ook voorzitter is van het bestuur waar de nevenfunctie vervuld wordt. Hierbij is de aanname dat voorzitters van marktautoriteiten bij de benoemingsprocedure worden geselecteerd op basis van managementskills en ervaring binnen meerdere beleidsterreinen en dat een voorzittersnevenfunctie een indicator is voor dit aspect van deskundigheid. Bovengenoemde leidt tot de causale relatie; *des te groter de waargenomen deskundigheid, des te groter de kans op benoeming van een bestuurder bij een publieke organisatie.*

De oprichting van de ABD en de rol die zij hebben ten aanzien van topambtenaren heeft eraan bijgedragen dat de nadruk bij bestuurders meer kwam te liggen op het hebben van management skills en minder op het hebben van specifieke technische kennis van het beleidsterrein ('t Hart et al, 2002). De deskundigheid van een bestuurder wordt in de loop van de tijd op andere aspecten gewaardeerd. Gekeken naar de dataset, wat loopt van 1976 tot 2020, wordt derhalve in dit onderzoek verondersteld dat er een relatie is tussen de type nevenfuncties die bestuurders dragen ten tijde van hun bestuurstermijn en het jaar waarin zij benoemd zijn. Verondersteld wordt dat er een verschuiving geconstateerd wordt in het type nevenfuncties wat bestuurders dragen ten tijde van hun bestuurstermijn en dat de oprichting van de ABD als kantelpunt aangewezen kan worden als moment wanneer deze verschuiving aanvangt.

Door de intrede van de managerialism-gedachte waardoor minder nadruk werd gelegd op het netwerk van contacten wordt in dit onderzoek verondersteld dat het aantal nevenfuncties wat bestuurders dragen ten tijde van hun bestuurstermijn door de jaren afneemt, waarbij de opkomst van het managerialism als kantelpunt kan worden aangewezen.

Hieronder zijn voor de overzichtelijkheid de geformuleerde proposities weergegeven.

1. Het aantal nevenfuncties van een bestuurder is een indicator voor de grootte van het sociale netwerk van een bestuurder;
2. Het aantal nevenfuncties van een bestuurder in lijn met de taken van de marktautoriteit of van de bestuurder bij de marktautoriteit is een indicator van de deskundigheid van de bestuurder;
3. Het aantal voorzittersnevenfuncties van een voorzitter van de marktautoriteit is een indicator van de deskundigheid van de voorzitter;
4. Er is een relatie tussen het aantal en type nevenfuncties van de bestuurder en de kans op benoeming bij een Nederlandse marktautoriteit.
5. Er is een relatie tussen het jaar waarin bestuurders worden benoemd, de nevenfuncties die de bestuurders op moment dragen en de kans op benoeming van de bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit.

In dit onderzoek worden de nevenfuncties gebruikt als variabele waarmee de grootte van het sociale netwerk gemeten wordt en waaruit een bepaalde mate van deskundigheid kan worden afgeleid. De grootte van het sociale netwerk wordt gemeten aan de hand van het aantal nevenfuncties en de deskundigheid aan de hand van het aantal nevenfuncties die inhoudelijk overeenkomen met de taken van de marktautoriteit en/ of de bestuurder bij de marktautoriteit. Daarnaast wordt deskundigheid van voorzitters ook gemeten aan de hand van het aantal voorzittersnevenfuncties. Dit betekent dat als bestuurder 'A' vier nevenfuncties draagt ten tijde van een bestuurstermijn en bestuurder 'B' vijf nevenfuncties draagt ten tijde van een bestuurstermijn, dat gesteld wordt dat het netwerk van bestuurder 'B' een groter netwerk betreft dat die van bestuurder 'A'. De verwachting, op basis van het eerder beschreven theoretisch kader, is dat de bestuurder met een groter netwerk een grotere kans heeft op benoemd te worden bij een Nederlandse marktautoriteit. Ditzelfde gaat op voor het aantal nevenfuncties wat als 'overeenkomstig' gecodeerd is. Heeft bestuurder 'A' een groter aantal 'overeenkomstige' nevenfuncties dan bestuurder 'B', dan wordt bestuurder 'A' als deskundiger gezien in dit onderzoek en heeft derhalve een grotere kans om benoemd te worden.

Middels deze strategie wordt in kaart gebracht of gesteld kan worden op basis van empirische gegevens dat er een positieve relatie is tussen de nevenfuncties van een bestuurder en de benoeming van deze bestuurders. Dit brengt ons bij de volgende aangescherpte onderzoeksvraag.

*Wat is de invloed van nevenfuncties op de kans op de benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit?*

### 2.3.1 Conceptueel model

Hieronder is in het conceptueel model visueel weergegeven hoe de verschillende variabelen in verhouding tot elkaar staan. Zo is te zien dat verondersteld wordt dat de onafhankelijke variabelen aan de linkerzijde van het model invloed uitoefenen op de afhankelijke variabelen aan de rechterzijde van het model. Zoals in het theoretisch kader beschreven wordt er gewerkt met proposities, met veronderstelde verbanden, wat als basis dient voor het conceptueel model. Er wordt gewerkt met drie onafhankelijke variabelen, namelijk:

- Aantal nevenfuncties van de bestuurder;
- Aantal nevenfuncties in overeenstemming met de taken van de marktautoriteit en/ of de bestuurder;
- Het aantal voorzittersnevenfuncties van de voorzitter van de marktautoriteit.

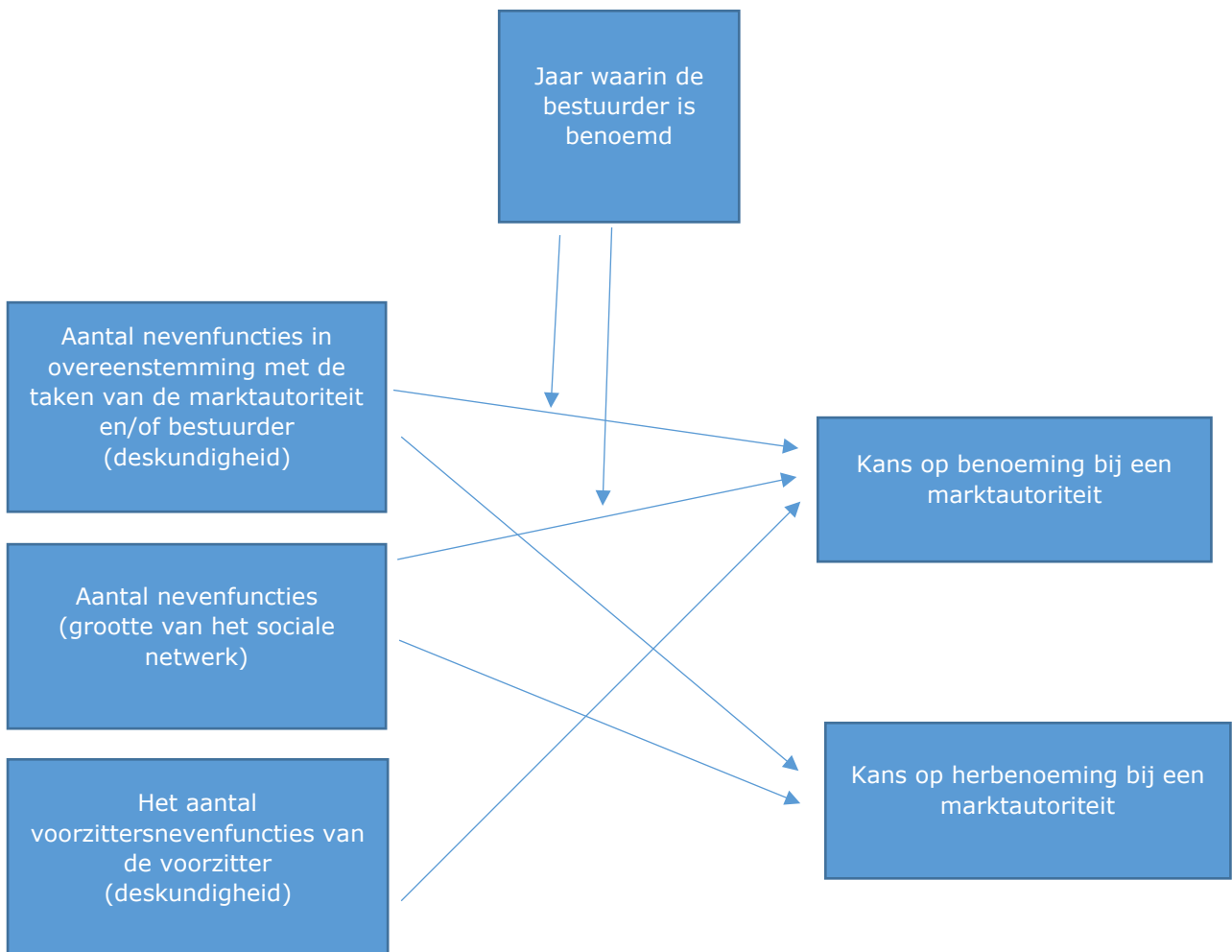
En er wordt gewerkt met twee afhankelijke variabelen, namelijk:

- Kans op benoeming bij een marktautoriteit;
- Kans op herbenoeming bij een marktautoriteit.

In het model is te zien dat er 5 veronderstelde oorzaak-gevolgrelaties weergegeven zijn.

1. Een groter aantal nevenfuncties van de bestuurder in overeenstemming met de taken van de marktautoriteit en of de bestuurder bij de marktautoriteit, leidt tot een grotere kans op benoeming van de bestuurder bij de marktautoriteit.
2. Een groter aantal nevenfuncties van de bestuurder in overeenstemming met de taken van de marktautoriteit en of de bestuurder bij de marktautoriteit leidt tot een grotere kans op herbenoeming van de bestuurder bij de marktautoriteit.
3. Een groter aantal nevenfuncties van de bestuurder leidt tot een grotere kans op benoeming van de bestuurder bij een marktautoriteit.
4. Een groter aantal nevenfuncties van de bestuurder leidt tot een grotere kans op herbenoeming van de bestuurder bij een marktautoriteit.
5. Een groter aantal nevenfuncties van een voorzitter leidt tot een grotere kans op benoeming bij een marktautoriteit als voorzitter.

In het conceptueel model is aanvullend een modererende variabele toegevoegd, namelijk het jaar waarin bestuurders zijn benoemd. Zoals in het theoretisch kader gesteld, kan het jaar waarin bestuurders benoemd zijn van invloed zijn op de wijze waarop de benoemingsautoriteit kandidaten selecteert en deskundigheid waardeert. Verondersteld wordt dat dit terug te zien is in de aantallen en type nevenfuncties die bestuurders dragen ten tijde van hun bestuurstermijn bij een Nederlandse marktautoriteit. Deze modererende variabele-lijn is verticaal weergegeven op de lijn die de onafhankelijke variabele met de afhankelijke variabele verbindt.



### 2.3.2 Verwachtingen

Op basis van het hierboven beschreven theoretische model wordt in dit onderzoek een aantal verwachtingen geformuleerd die door middel van empirische gegevens ontkracht of bevestigd worden. De verwachtingen zijn gestoeld op de eerder geformuleerde proposities en het beschreven theoretisch kader.

- V1: het aantal nevenfuncties vergroot de kans op benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit.
- V2: het aantal nevenfuncties in lijn met de taken van de marktautoriteit vergroot de kans op benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit.
- V3: het aantal nevenfuncties van een bestuurder in lijn met de taken van de marktautoriteit vergroot de kans op herbenoeming van die bestuurder bij die marktautoriteit.
- V4: het aantal nevenfuncties vergroot de kans op herbenoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit.
- V5: het aantal voorzittersnevenfuncties van een voorzitter vergroot de kans op benoeming als een voorzitter bij een Nederlandse marktautoriteit.



## 3. Methodologie

### 3.1 Onderzoeksonderwerp

In dit onderzoek zal de invloed van nevenfuncties op de kans van benoeming bij een Nederlandse marktautoriteit worden onderzocht. Dit wordt zowel kwantitatief als kwalitatief onderzocht. Het eerste deel van het onderzoek betreft een kwantitatief onderzoek waarbij gebruik wordt gemaakt van data van Nederlandse marktautoriteiten en de gegevens van daaraan verbonden bestuurders van 1976 tot en met 2020. Gegevens zijn via openbare bronnen, zoals de Staatscourant, parlement.com, LinkedIn, managementscope.nl, de instellingswet van de marktautoriteit, officiële bekendmakingen van de organisatie en een zoekslag in openbare bronnen verkregen. Alle data is verwerkt in een Excel-bestand (zie bijlage 1) en waar mogelijk numeriek getypeerd. In dit onderzoek wordt specifiek gekeken naar de aantallen en type nevenfuncties die bestuurders hebben gehad ten tijde van hun bestuurstermijn. Per bestuurstermijn worden de nevenfuncties in kaart gebracht. De nevenfuncties worden niet per persoon als geheel in kaart gebracht aangezien een aantal bestuurders meerdere keren benoemd zijn. Omdat de relatie tussen de nevenfuncties en de kans op de benoeming centraal gesteld wordt, wordt per benoemingstermijn gecodeerd. Voor het analyseren van de relatie tussen nevenfuncties en de kans op benoeming van een bestuurder bij een marktautoriteit, is noodzakelijk te achterhalen:

- De persoonsgegevens van de bestuurder;
- De marktautoriteit waar de bestuurder benoemd is;
- De functie van de bestuurder bij de marktautoriteit;
- De data met betrekking tot het aantreden, aftreden en het eventueel herbenoemd worden van de bestuurder;
- De lengte van de bestuurstermijn bij de marktautoriteit;
- Het aantal nevenfuncties van de bestuurder per bestuurstermijn;
- De type nevenfuncties wat de bestuurder heeft per bestuurstermijn.

Zoals hierboven in de onderzoeksopzet beschreven worden de nevenfuncties van bestuurder uit open bronnen achterhaald waarbij deze per bestuurstermijn worden gecodeerd. Het kan zijn dat het tijdsbestek waarop de bestuurder actief was op de nevenfunctie een bestuurstermijn overstijgt. Dan zal bij beide bestuurstermijnen de nevenfunctie worden opgenomen en gecodeerd.

Deze veronderstelde invloed van nevenfuncties op de benoeming is verder uitgewerkt in een aantal verwachtingen die de veronderstelde relatie tussen de nevenfunctie en de benoeming van de bestuurder aangeeft. Deze verwachtingen zullen kwantitatief onderzocht worden, waarbij gebruik wordt gemaakt van beschrijvende statistiek en regressieanalyses. Later in dit hoofdstuk zullen de verwachtingen nader worden toegelicht en zal worden beschreven hoe deze zullen worden onderzocht. Hoe de nevenfuncties zijn gecodeerd en gewaardeerd in dit onderzoek zal later in de methodologie op worden terugkomen onder 3.1.2.

Inzicht zal worden vergaard over de bestuurders die benoemd zijn en de nevenfuncties die zij hebben gehad ten tijde van hun bestuurstermijn om te zien hoe deze nevenfuncties zich verhouden tot de benoeming. Zoals in het theoretisch kader beschreven zijn er meerdere aspecten van de nevenfuncties die van invloed kunnen zijn op de kans van benoeming bij een marktautoriteit. Op basis hiervan zijn meerdere verwachtingen geformuleerd, die worden onderzocht middels het toepassen van beschrijvende statistiek en middels een regressieanalyse. Beschrijvende statistiek zal worden toegepast voor de verwachtingen V1, V2, en V3. Omdat er geen informatie is met betrekking tot de bestuurders die niet zijn benoemd en dus de afhankelijke variabele een constante waarde blijft i.e. wel benoemd, volstaat het toepassen van beschrijvende statistiek om inzicht te bieden in de relatie tussen nevenfuncties en de kans op benoeming van een bestuurder. De verwachtingen V3 en V4 worden door middel van een regressieanalyse onderzocht. Omdat in deze verwachtingen de

herbenoeming van een bestuurder als afhankelijke variabele is opgenomen, die in waarde kan variëren, is de regressieanalyse is een analyse waarmee inzicht kan worden verschaft in de sterkte van de relatie tussen de onafhankelijke variabele i.e. het aantal (overeenkomende) nevenfuncties en de afhankelijke variabele i.e. het aantal herbenoemingen van een bestuurder.

Na het kwantitatieve onderdeel van het onderzoek volgt een kwalitatieve onderzoeksmethode wat als doel heeft het achterhalen van de bestuurlijke context waarbinnen bestuurders worden benoemd en in welke mate nevenfuncties een bijdrage kunnen leveren aan het benoemd worden. Deze kwantitatieve analyse zal ook deels ondersteunend zijn aan het kwantitatieve onderzoek, doordat het inzicht biedt in ontwikkelingen die aspecten van de waargenomen data kunnen verklaren. Ten behoeve van het kwalitatieve onderzoek wordt onder andere gebruik gemaakt van openbare documenten van de Algemene Bestuursdienst (ABD), wetenschappelijke artikelen, relevante wetgeving, organisatiestatuten en overige openbare documenten. Daarnaast kunnen profielschetsen van bestuurders van marktautoriteiten inzicht bieden in welke invloed nevenfuncties hebben ten tijde van de benoeming van een bestuurder.

### **3.1.1 Onderzoeksmethode verwachtingen**

Hieronder zal per verwachting worden beschreven hoe deze onderzocht wordt.

*V1: het aantal nevenfuncties vergroot de kans op benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit.*

Verwachting 1 wordt onderzocht, waarbij gebruikt wordt gemaakt van beschrijvende statistiek om inzicht te geven in:

- Het aantal nevenfuncties wat bestuurders per bestuurstermijn dragen;
- Het aantal nevenfuncties wat bestuurders per bestuurstermijn dragen weergegeven per organisatie;
- Het aantal nevenfuncties wat bestuurders per bestuurstermijn dragen weergegeven per jaar waarin bestuurders zijn benoemd.

De invloed van het aantal nevenfuncties per bestuurstermijn op de benoeming van een bestuurder bij een marktautoriteit wordt getoetst door iedere bestuurder per bestuurstermijn op te nemen in een Excel-bestand. Per bestuurstermijn wordt het aantal nevenfuncties getoond. Zoals hierboven beschreven is het van belang inzichtelijk te maken hoeveel bestuurstermijnen een bestuurder heeft gehad, hoeveel nevenfuncties die bestuurder heeft gehad in een bestuurstermijn, in welk jaar de bestuurder is benoemd en is afgetreden en bij welke marktautoriteit de bestuurder is benoemd. Dit zal middels grafieken en diagrammen worden getoond om inzichtelijk te maken hoe dit per bestuurder en per marktautoriteit waargenomen is. Op basis van dit inzicht wordt gesteld of de verwachting kan worden bevestigd of gefalsificeerd. Verschillende waarden zullen worden gemeten bij het tonen van de grafieken zoals het gemiddelde, de mediaan en de standaarddeviatie. Op basis hiervan kan worden gesteld in hoeverre het aannemelijk is dat het aantal nevenfuncties de kans op de benoeming vergroten.

*V2: het aantal nevenfuncties in lijn met de taken van de marktautoriteit vergroot de kans op benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit.*

Verwachting V2 zal worden onderzocht door middel van het toepassen van beschrijvende statistiek om inzicht te geven in:

- Het aantal type nevenfuncties wat bestuurders per bestuurstermijn dragen;
- Het aantal type nevenfuncties wat bestuurders per bestuurstermijn dragen weergegeven per organisatie;
- Het aantal type nevenfuncties wat bestuurders per bestuurstermijn dragen weergegeven per jaar waarin bestuurders zijn benoemd.

Bij bovengenoemde verwachting wordt het aantal nevenfuncties wat in lijn ligt met de taken van de marktautoriteit gemeten. Dit aantal nevenfuncties brengt de veronderstelde deskundigheid van een bestuurder in kaart. De verhouding van de verschillende type nevenfuncties zullen beschrijvend worden weergegeven. Op basis hiervan kan worden gesteld hoeveel nevenfuncties bestuurders dragen waaruit een bepaalde deskundigheid kan worden afgeleid en hoeveel nevenfuncties het bestuur van de marktautoriteit dragen waaruit deskundigheid blijkt. Tot slot wordt getoond hoe de verschillende getypeerde nevenfuncties bij de benoeming van bestuurders zich door de tijd heen verhouden. Op basis van deze relaties wordt de verwachting ontkracht of bevestigd.

*V3: het aantal voorzittersnevenfuncties van een voorzitter vergroot de kans op benoeming als voorzitter bij een Nederlandse marktautoriteit.*

De bovengenoemde verwachting wordt geanalyseerd aan de hand van het aantal nevenfuncties waarbij de voorzitter van de marktautoriteit ook voorzitter is bij de nevenfunctie. Daarnaast wordt onderzocht hoe de verdeling is van het aantal voorzittersnevenfuncties binnen de gehele organisatie. Hiermee kan onderzocht worden hoe vaak voorzitters en algemene bestuursleden bij hun nevenfunctie voorzitter zijn of dat dit vaker voorkomt bij de voorzitter van de marktautoriteit. Bovengenoemde verwachting zal middels beschrijvende statistiek worden geanalyseerd. Hierbij zal de analyse middels diagrammen getoond worden. Op basis hiervan wordt de verwachting ontkracht of bevestigd.

*V4: het aantal nevenfuncties van een bestuurder in lijn met de taken van de marktautoriteit vergroot de kans op herbenoeming van die bestuurder bij die marktautoriteit.*

De bovengenoemde verwachting wordt geanalyseerd aan de hand van de inhoudelijke meting van de nevenfuncties van de bestuurders die worden herbenoemd. Deze wordt afgezet tegen de inhoudelijke meting van nevenfuncties van bestuurders die niet zijn herbenoemd. Deze data wordt geanalyseerd middels beschrijvende statistiek en een regressieanalyse om te bezien of hierin verschillen zijn waar te nemen die de verwachting kunnen bevestigen of ontkrachten.

Ten behoeve van het analyseren van de verwachting zijn de nevenfuncties gecodeerd en gewaardeerd per bestuurstermijn dat de bestuurder is benoemd en herbenoemd. Iedere herbenoeming van een bestuurder zal numeriek worden geduid. Als een bestuurder vier keer wordt herbenoemd met dezelfde nevenfuncties wordt het opgenomen als volgt (bijvoorbeeld);

Bestuurstermijn	Type nevenfuncties
1	0,6;0,7;1,6;;3,7
3	0,6;0,7;1,6;;3,7
3	0,6;0,7;1,6;;3,7
4	0,6;0,7;1,6;;3,7

De eerste bestuurstermijn wordt getypeerd als 1, omdat dit de eerste benoeming betreft waarna de bestuurder wordt herbenoemd. Iedere opvolgende herbenoeming wordt als zodanig numeriek gewaardeerd. Op basis van deze gegevens wordt een regressieanalyse gemaakt. Hierbij zal het aantal nevenfuncties waaruit deskundigheid kan blijken worden opgenomen in de analyse. Zoals in het voorbeeld te zien is dat nu 1 nevenfunctie, te weten 1,6. Middels beschrijvende statistiek wordt inzicht gegeven in welke type nevenfuncties bestuurders dragen die niet zijn benoemd ten opzichte van bestuurders die wel zijn herbenoemd. Hierbij zal geen onderscheid worden gemaakt tussen het aantal keren herbenoemd. Deze beschrijvende analyse zal het eerste inzicht bieden in mogelijk verschillen die waargenomen kunnen worden met betrekking tot het type nevenfuncties wat deze bestuurders dragen. Op basis van deze analyses wordt de verwachting bevestigd of ontkracht.

*V5: het aantal nevenfuncties vergroot de kans op herbenoeming van een bestuurder bij dezelfde Nederlandse marktautoriteit.*

De bovengenoemde verwachting wordt geanalyseerd aan de hand van het aantal nevenfuncties van de bestuurders die worden herbenoemd. Dit aantal wordt afgezet tegen het aantal nevenfuncties van bestuurders die niet worden herbenoemd. De verwachtingen zal aan de hand van een regressieanalyse worden getoetst. Net als bij de regressieanalyse van de type nevenfuncties zal iedere herbenoeming van een bestuurder oplopend worden geteld met daaraan gekoppeld het totaal aantal nevenfuncties in die bestuurstermijn. Dit ziet er als volgt uit als een bestuurder vier herbenoemd is waarbij het aantal nevenfuncties per bestuurstermijn verschilt (bijvoorbeeld);

Bestuurstermijn	Aantal nevenfuncties
1	5
3	5
3	4
4	6

De gegevens worden middels Excel in een regressieanalyse verwerkt om zodoende de verwachting te bevestigen of te ontcrachten.

### 3.1.2 Codering van de nevenfuncties

In de dataset zijn alle nevenfuncties van de bestuurders per bestuurstermijn apart opgenomen, waarbij de grootte van het sociale netwerk wordt gemeten aan de hand van het aantal nevenfuncties. De grootte van het sociale netwerk van een bestuurder wordt hiermee gewaardeerd van '0' tot '999' afhankelijk van hoeveel nevenfuncties de bestuurder heeft. De deskundigheid van de bestuurder wordt gemeten aan de hand van het aantal nevenfuncties waarbij de nevenfunctie overeenkomt met de taken van de bestuurder of de marktautoriteit en aan de hand van het aantal voorzittersnevenfuncties. Dit laatste voor wat betreft de tweede meting van de deskundigheid specifiek voor de voorzitter van de marktautoriteit. De waardering of een nevenfunctie overeenkomt met de taak van de marktautoriteit of bestuurder is een eigen gemaakte waardering. Deze afweging wordt gemaakt op basis van de taakomschrijving van de bestuurder bij de nevenfunctie en die van de marktautoriteit. Deze informatie is uit eerder benoemde open bronnen achterhaald. Ten behoeve van de inhoudelijke codering en waardering van de nevenfunctie is gebruik gemaakt van onderstaande codeerschema. Deze codelijst is voor dit onderzoek eigenstandig gemaakt. Iedere nevenfunctie wordt gewaardeerd met twee cijfers, waardoor een nevenfunctie in het databestand opgenomen kan worden bijvoorbeeld als 0,6; 1,6. 3,7.

0= nevenfuncties niet overeenkomstig met taken bestuurder

1= nevenfunctie overeenkomstig met de taken van de bestuurder

2= nevenfunctie overeenkomstig met de taken van de marktautoriteit

3= nevenfunctie direct gevolg van taken bij de marktautoriteit

4= politieke nevenfunctie

5= politieke nevenfunctie overeenkomstig met de taken van de marktautoriteit

6= voorzitter

7= geen voorzitter e.g. lid raad van bestuur, adviseur, consultant e.d.

### 3.1.3 Voorbeelden van gecodeerde data

Theo Langejan, voorzitter van de NZA, is al volgt opgenomen in het databestand. Theo Langejan heeft twee bestuurstermijnen bekleed, waarbij de nevenfuncties die hij heeft gehad in beide bestuurstermijnen zijn voorgekomen. Derhalve zijn ook de nevenfuncties in beide termijnen opgenomen. Rechts staat de inhoudelijke waardering van de nevenfunctie. Dit is gewaardeerd op basis van bovenstaande codelijst. De eerste nevenfunctie betreft een voorzittersnevenfunctie en krijgt derhalve de code 6 toegekend en betreft een nevenfunctie wat inhoudelijk overeenkomt met de taken van de bestuurder bij de marktautoriteit. DBC betreft een organisatie wat zich bezighoudt met de patiëntgegevens in de zorg en kan derhalve als ‘overeenkomstig’ worden aangemerkt. Derhalve krijgt de nevenfunctie de code 1,6 toegekend.

4	Voorzitter Raad van Toezicht stichting DBC-Onderhoud	Voorzitter van de commissie Parameters (Min SZW)	Lid adviesraad Bending the Cost Curve	Lid Raad van Advies Pensioen Bestuur & Management	1,6; 0,6; 1,7; 0,7
4	Voorzitter Raad van Toezicht stichting DBC-Onderhoud	Voorzitter van de commissie Parameters (Min SZW)	Lid adviesraad Bending the Cost Curve	Lid Raad van Advies Pensioen Bestuur & Management	1,6; 0,6; 1,7; 0,7

### 3.2 Operationalisering

Zoals in het theoretisch kader zijn twee factoren geconstateerd die mogelijk invloed uitoefenen op de kans op benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit. Deze twee factoren zijn het sociale netwerk wat een bestuurder heeft en de deskundigheid waarover de bestuurder moet beschikken. De deskundigheid van een bestuurder wordt in dit onderzoek uiteengezet in twee aspecten op basis van de literatuur in het theoretisch kader. Zo blijkt uit onderzoek van Van Thiel (2013) dat met de opkomst van NPM de nadruk op andere aspecten van deskundigheid werd gelegd op basis waarvan een bestuurders als deskundig werd beschouwd. Van Thiel (2013) noemt de meest belangrijke eis ‘competentie’, waarvan de betekenis van dit begrip met de opkomst van NPM is verschoven van het hebben van specifieke beleidskennis van het beleidsterrein en de daarin werkende actoren, naar het hebben van managementskills en ervaringen binnen meerdere beleidsterreinen. In het theoretisch kader is de propositie geformuleerd dat nevenfuncties een indicator zijn van sociale netwerk en de deskundigheid van een bestuurder. De grootte van het sociale netwerk van een bestuurder wordt gemeten aan de hand van het aantal nevenfuncties. De deskundigheid van een bestuurder wordt op twee manier gemeten, namelijk aan de hand van het aantal ‘overeenkomende’ nevenfuncties en aan de hand van het aantal voorzittersnevenfuncties voor wat betreft de deskundigheid van de voorzitter.

Theoretisch concept	meetinstrument
Deskundigheid	Het aantal nevenfuncties van bestuurders in overeenstemming met de taken van de bestuurder of de marktautoriteit.
Deskundigheid	Het aantal voorzittersnevenfuncties van de voorzitter van de marktautoriteit.
Sociale netwerk	Het aantal nevenfuncties.

### 3.3 Validiteit en betrouwbaarheid

Met betrekking tot het waarnemen van nevenfuncties van bestuurders opgenomen in de datalijst is te stellen dat de betrouwbaarheid over het algemeen gewaarborgd is. Alle bronnen die worden gebruikt om het onderzoek vorm te geven zijn openbaar toegankelijk, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogt. Van een aantal bestuurders is een centraal toegankelijk overzicht opvraagbaar bij [parlement.com](http://parlement.com) wat inzicht geeft in alle nevenfuncties die een bestuurder heeft gehad. Iedere onderzoeker heeft hierdoor het volledige overzicht. Bij bestuurders die recent bestuurder zijn geweest of nog zijn, is een volledig overzicht over het algemeen te vinden op LinkedIn. Echter de inhoudelijke codering van de nevenfuncties is interpreteerbaar voor iedere onderzoeker. Een nevenfunctie is als 'overeenkomstig met de taken bestuurder of marktautoriteit' gecodeerd als er een overduidelijke match zichtbaar is op basis van de omschrijving van de nevenfunctie. Of de bestuurder bij de nevenfunctie gelijksoortige werkzaamheden heeft verricht hoeft daarmee niet altijd aan het licht te komen en wordt de variabele als '0' gecodeerd.

Het doel van het onderzoek is om te achterhalen wat de invloed van nevenfuncties is op het benoemen van een bestuurder bij een publieke organisatie. Dit onderzoek brengt alle bestuurders van de marktautoriteiten in kaart van 1976 tot en met 2020 en welke nevenfuncties deze bestuurders hebben vervuld. De nevenfuncties van bestuurders die niet zijn benoemd ten tijde van het benoemingsproces worden niet in kaart wordt gebracht, waardoor de invloed van de nevenfuncties minder goed zichtbaar wordt en de validiteit verminderd.

Om de validiteit van het onderzoek te verhogen wordt naast het kwantitatieve beschrijvende deel van het onderzoek ook kwalitatief onderzoek gedaan. Dit deel dient te onderzoeken hoe nevenfuncties kunnen bijdragen aan het benoemen van een bestuurder. De externe validiteit reikt tot bestuurders die in Nederland worden aangesteld. Dit omdat de topbestuurders van de marktautoriteiten een onderdeel zijn van de TMG, waardoor de ABD dezelfde eisen stelt aan hen als aan SG's en DG's. Hierbij is het van belang te beseffen dat de ABD in 1995 is opgericht en de data teruggaat tot 1976. Of het onderzoek te generaliseren is tot topbestuurders van publieke organisaties in overige landen is afhankelijk van het type bestuur en de bestuurlijke context. Zoals PUMA (2003) stelt hebben bepaalde landen een andere bestuurlijke cultuur dan Nederland, waarbij benoemingen meer politiek geladen kunnen zijn en minder gericht op de grootte van het sociale netwerk en de hieruit verkregen ervaring en deskundigheid. Daarnaast is met het intreden van de Wet Bestuur en Toezicht in 2013 een aantal beperkingen opgelegd aan het hebben van het aantal en type nevenfuncties.

## 4. Analyse

Hieronder zal de analyse getoond worden van de verschillende verwachtingen die zijn geformuleerd in het theoretisch kader. De verwachtingen en de analyse hiervan bieden de basis waarop antwoord gegeven kan worden op de centrale vraag;

*Wat is de invloed van nevenfuncties op de kans op de benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit?*

In het theoretisch kader is de veronderstelde invloed van nevenfuncties op de kans op benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit verder onderbouwd en uitgewerkt in specifieke relaties. Deze veronderstelde verbanden zijn vervat in verwachtingen, die hieronder zijn weergegeven:

- V1: het aantal nevenfuncties vergroot de kans op benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit.
- V2: het aantal nevenfuncties in lijn met de taken van de marktautoriteit vergroot de kans op benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit.
- V3: het aantal voorzittersnevenfuncties van een voorzitter vergroot de kans op benoeming als een voorzitter bij een Nederlandse marktautoriteit.
- V4: het aantal nevenfuncties van een bestuurder in lijn met de taken van de marktautoriteit vergroot de kans op herbenoeming van die bestuurder bij die marktautoriteit.
- V5: het aantal nevenfuncties vergroot de kans op herbenoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit.

Deze verwachtingen zullen in de analyse per verwachting worden beschreven met de noodzakelijke beschrijvende statistiek en regressieanalyses om te komen tot het ontcrachten of bevestigen van de verwachting. Iedere verwachting zal worden geanalyseerd en middels grafieken en diagrammen met schriftelijke begeleiding van wat de afbeeldingen ons vertellen verder uitgewerkt worden wat de data inhoudt. Tot slot zal een korte deelconclusie worden geformuleerd. Op basis van de vijf verwachtingen zal de centrale vraag beantwoord worden.

Zoals in de methodologie besproken zal de analyse van het aantal nevenfuncties per persoon per bestuurstermijn plaatsvinden, maar ook per marktautoriteit en door de tijd heen. Per persoon om inzichtelijk te maken of het aantal nevenfuncties de kans op benoeming vergroot in het algemeen. Per marktautoriteit om te bezien of het aantal nevenfuncties de kans op benoeming vergroot bij een marktautoriteit in het bijzonder. Daarnaast wordt het per persoon door de tijd heen bezien, vanwege het veronderstelde modererende effect wat het jaar van benoemen kan hebben op het aantal nevenfuncties wat een bestuurder zou moeten hebben om in aanmerking te komen om benoemd te worden bij een marktautoriteit. Dezelfde opbouw en argumentatie geldt voor de analyse van het aantal nevenfuncties die inhoudelijk gewaardeerd zijn. Deze zullen per persoon per bestuurstermijn, per marktautoriteit en door de tijd heen worden getoond.



## 4.1 Analyse Verwachting 1

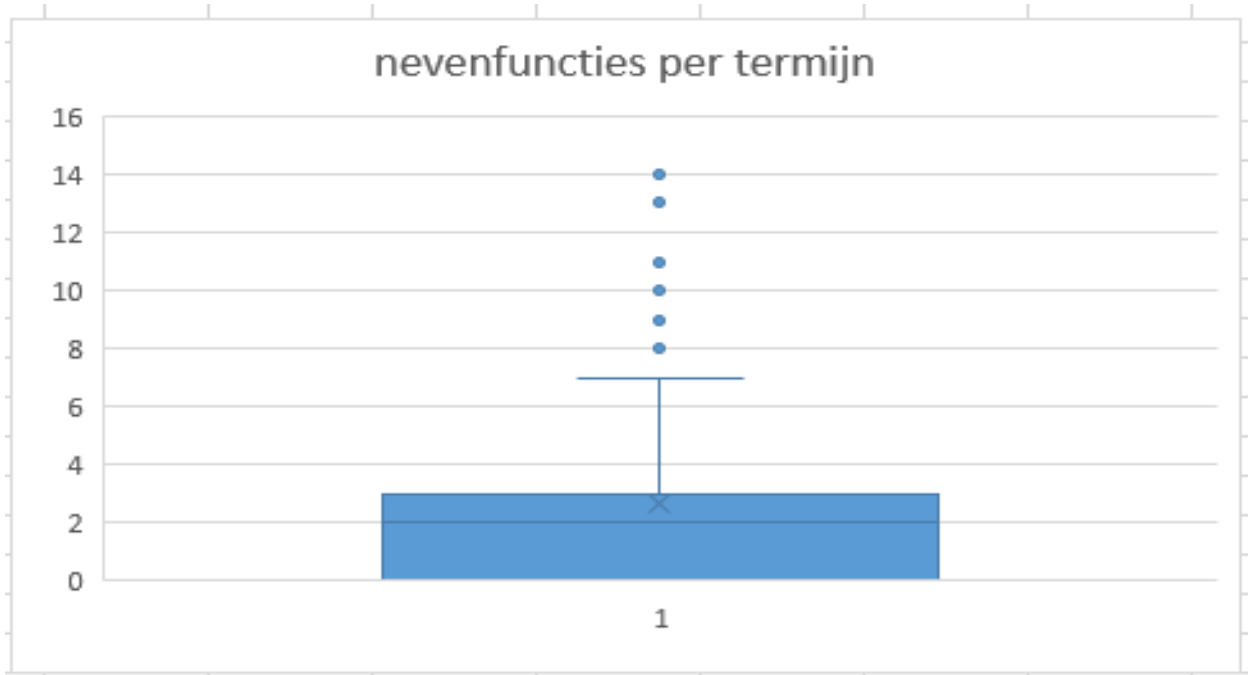
*V1: het aantal nevenfuncties vergroot de kans op benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit.*

Verwachting 1 wordt onderzocht door middel van het toepassen van beschrijvende statistiek om inzicht te geven in:

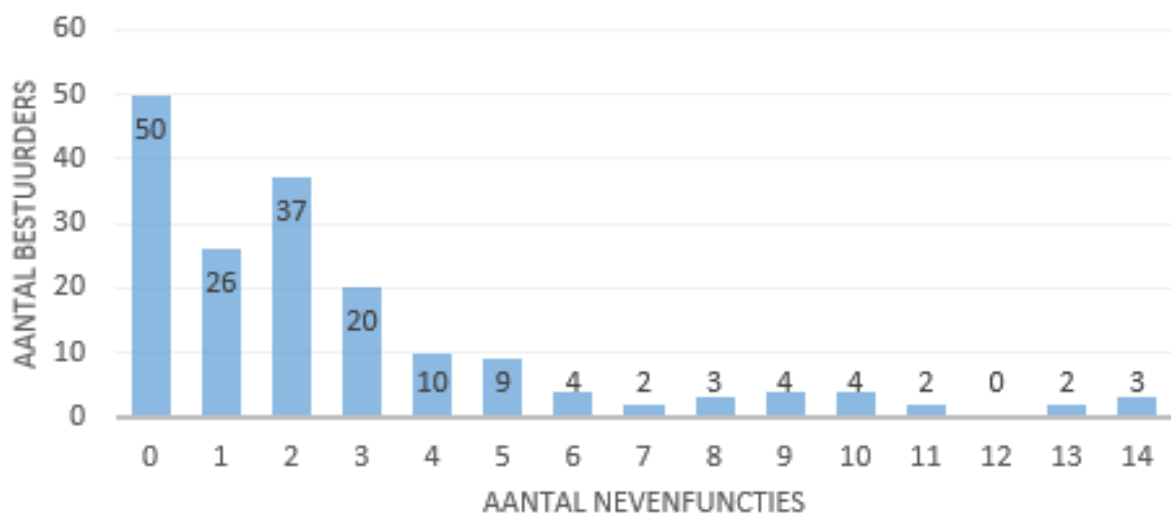
- Het aantal nevenfuncties wat bestuurders per bestuurstermijn dragen;
- Het aantal nevenfuncties wat bestuurders per bestuurstermijn dragen weergegeven per organisatie;
- Het aantal nevenfuncties wat bestuurders per bestuurstermijn dragen weergegeven per jaar waarin bestuurders zijn benoemd.

### 4.1.1 Aantal nevenfuncties per persoon

Om te begrijpen wat we naar kijken met betrekking tot de invloed van het aantal nevenfuncties op de kans op benoeming, is het allereerst van belang beschrijvend weer te geven wat de aantallen nevenfuncties van bestuurders zijn die zijn benoemd bij Nederlandse marktautoriteiten. Om dit te tonen zijn alle nevenfuncties in kaart gebracht per bestuurstermijn. In de afbeelding hieronder is weergegeven hoeveel nevenfuncties per termijn zijn waargenomen. In totaal zijn 178 benoemingstermijnen waargenomen van 14 marktautoriteiten in Nederland. 15 marktautoriteiten zijn onderzocht, maar bij de bestuurders verbonden aan de Nederlandse Mededingingsautoriteit zijn geen nevenfuncties waargenomen. De eerste bestuurstermijn vangt aan in 1963 (bestuurder is in dat jaar benoemd en werkzaam tot moment van meten en derhalve opgenomen in de dataset), waarna per jaar bestuurstermijnen zijn waargenomen waarbij de aantallen nevenfuncties zijn gemeten. In totaal zijn 477 nevenfuncties waargenomen in de dataset. Hierbij komt het gemiddelde aantal nevenfuncties uit op  $477 \div 178 = 2,69$  nevenfuncties. In de afbeelding hieronder wordt het gemiddelde aantal met de  $X$  aangegeven. De onderste lijn van de blauwe box in de weergave geeft het minst aantal gemeten nevenfuncties per bestuurstermijn aan. Dit is 0 nevenfuncties per bestuurstermijn. Het meest aantal nevenfuncties per bestuurstermijn is gemeten op 14. De mediaan, de centraal liggende waarde in de getallenreeks, is 2 nevenfuncties. De modus, het meest voorkomende aantal nevenfuncties is 0. Hierbij dient te worden opgemerkt dat wanneer er geen data gevonden is van de bestuurder en de nevenfunctie deze is gecodeerd als 0 evenals wanneer met zekerheid gesteld is dat een bestuurder geen nevenfunctie heeft gehad. Na 0 nevenfuncties komt 2 nevenfuncties het meest voor in aantallen nevenfuncties van bestuurders. Standaarddeviatie  $SD = 3,17535$ .



Verdeling aantal nevenfuncties per bestuurstermijn



#### 4.1.2 Aantal nevenfuncties per marktautoriteit

In het diagram hieronder zijn de nevenfuncties per organisatie weergegeven. Deze weergave betreft een totaal aantal nevenfuncties in de periode dat de marktautoriteit heeft bestaan of nog bestaat. Deze diagram laat zien dat bestuurders van het College van Toezicht op de Kansspelen (Ctk) in totaal het meest aantal nevenfuncties hebben gehad i.e 156 nevenfuncties. Van de bestuurders van de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) zijn het minst aantal nevenfuncties waargenomen, namelijk 0 nevenfuncties. In het diagram onder de organisatiernaam staat weergegeven over hoeveel jaar de nevenfuncties van de bestuurder van de betreffende organisatie zijn gemeten. Dit geeft een weergave over de verhouding tussen het aantal nevenfuncties en de termijn waarbinnen is gemeten. Het diagram hieronder kan een mogelijk vertekend beeld geven, omdat per bestuur van de marktautoriteit een verschillend aantal bestuurders worden aangesteld. Bij het Ctk bijvoorbeeld bestaat het bestuur uit 7 bestuursleden en bij de Raad voor de Casinospelen uit 3 bestuursleden. In het diagram op de volgende pagina wordt derhalve het gemiddelde aantal nevenfuncties per bestuurstermijn per organisatie weergegeven. Deze diagram is puur indicatief om te bezien wat de verdeling van nevenfuncties gezien over alle marktautoriteiten in de dataset.

nevenfuncties per marktautoriteit

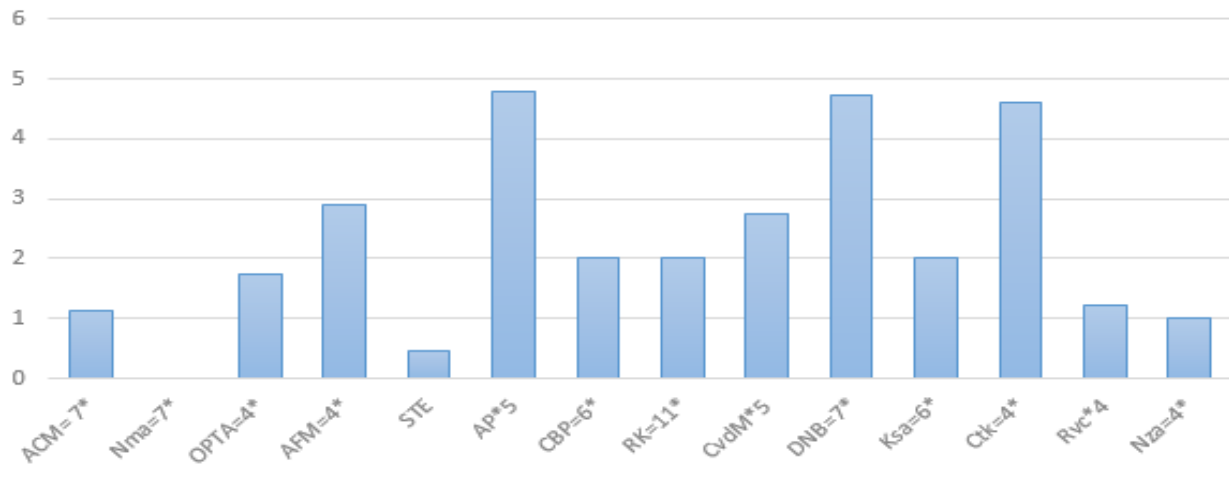


### 4.1.3 Gemiddeld aantal nevenfuncties per benoemingstermijn per organisatie

In het diagram hieronder zijn de gemiddelde nevenfuncties per benoemingstermijn per organisatie weergegeven. Zoals bij de hierboven beschreven diagram laat een absoluut aantal nevenfuncties per organisatie een ander beeld zien dat wanneer het gemiddelde wordt getoond. Dit omdat rekening gehouden dient te worden met de grootte van het bestuur van de marktautoriteit. In het diagram waarin het totaal aantal nevenfuncties getoond is, stijgt het Ctk sterk boven de overige marktautoriteiten uit. Wanneer het gemiddelde aantal wordt getoond, blijkt dit afgezet tegen enkele andere onderzochte organisaties, minder aan de orde. Zo ook bij de Nederlandsche Bank hebben bestuursleden gemiddeld een groot aantal nevenfuncties. Ook bij deze diagram dient opgemerkt te worden dat per bestuurstermijn is gemeten en dat de lengte van de termijnen kunnen verschillen per organisatie. Zo worden sommige bestuurders voor een periode van 4 jaar benoemd, waar de bestuurders van de Nederlandse Bank voor een periode van 7 jaar worden benoemd. Het diagram laat zien dat het gemiddelde aantal nevenfuncties bij de Autoriteit Persoonsgegevens het hoogst is. Gelet op de duur van de termijn, wat 5 jaar bedraagt, en het gemiddelde aantal nevenfuncties van bestuurders van het Ctk met een bestuurstermijn van 4 jaar, is te stellen dat bij het Ctk per bestuursjaar meer nevenfuncties worden gehouden. In gemiddeld aantal nevenfuncties per bestuurstermijn worden relatief grote verschillen gezien tussen de organisaties, waarbij bij de STE het gemiddelde ligt op 0,46 nevenfuncties en bij de Autoriteit Persoonsgegevens op 4,8 nevenfuncties.

In de diagrammen van de verschillende organisaties hieronder is met de zwarte horizontale lijn de mediaan van het aantal nevenfuncties aangegeven. Hiermee is inzichtelijk gemaakt wat het centraal gelegen aantal nevenfuncties is van de organisatie. Zo zien we of een organisatie een gelijk verdeeld aantal nevenfuncties heeft per bestuurstermijn of dat het gemiddelde aantal bestaat uit een onevenredige verdeling. Zo is te zien dat bij de KSA zowel het gemiddelde als de mediaan 2 nevenfuncties. Op basis van onderstaande empirische gegevens wordt gezien dat bij de AP, DNB en het Ctk een sterkere voorkeur is naar een groter aantal nevenfuncties, dan bij de overige onderzochte marktautoriteiten. Bij de AFM, het CvdM, de KSA, de RK en het CBP is op basis van onderstaande empirische gegevens te zien dat een minder sterke voorkeur naar het aantal nevenfuncties per bestuurstermijn uitgaat. Tot slot bij de OPTA, de ACM, de NZA, de STE en de RVC zien we dat er vrijwel geen voorkeur bestaat voor het hebben van een groot aantal nevenfuncties per bestuurstermijn.

### gemiddeld aantal nevenfuncties per benoemingstermijn per organisatie



**\*= aantal jaren van de bestuurstermijn.**

**STE= benoemingstermijn is geen data van beschikbaar.**

<b>Marktautoriteit</b>	<b>Gemiddeld</b>	<b>Mediaan</b>	<b>Standaarddeviatie</b>
ACM	1,14	0	SD= 1,355262
NMA	geen	geen	geen
OPTA	1,73	1	SD= 3,37046
AFM	2,89	2	SD= 3,193657
STE	0,46	0	SD= 0,929465
AP	4,8	3	SD= 3,187475
CBP	2	2	SD= 0,829156
RK	2	2	SD= 0
CvdM	2,75	2	SD= 2,453739
DNB	4,74	3,5	SD= 4,253074
KSA	2	2	SD= 1
Ctk	4,59	3	SD= 3,557851
RvC	1,23	0	SD= 1,982169
NZA	1	1	SD= 1,247219

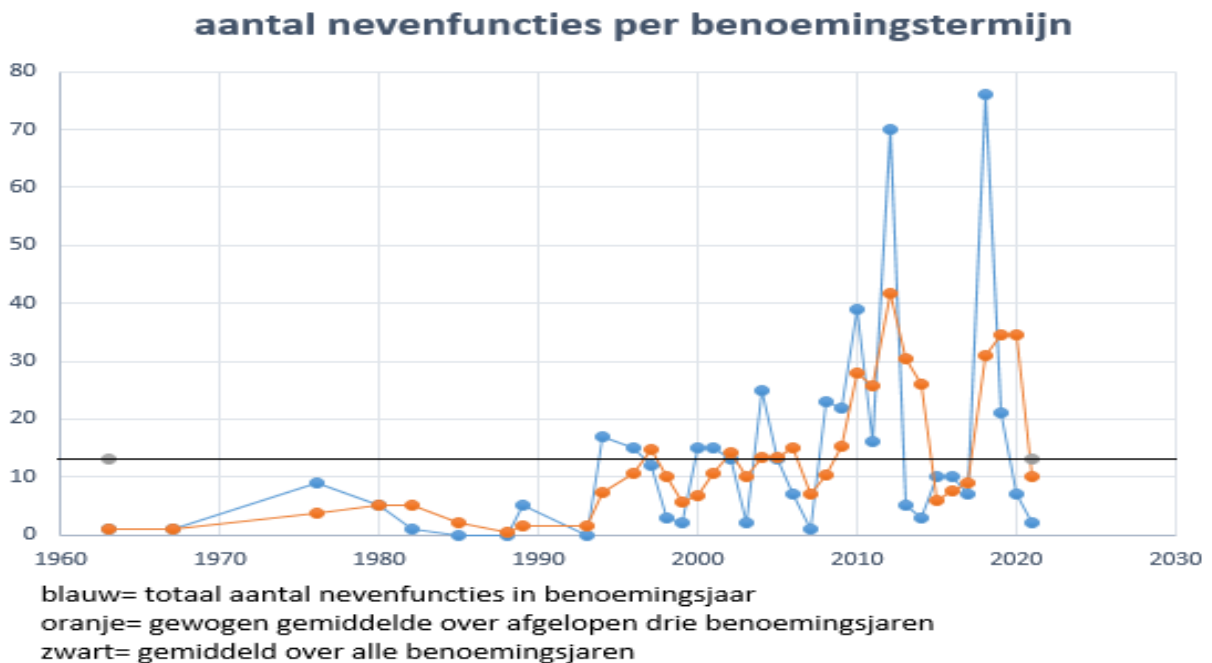
#### 4.1.4 Aantal nevenfuncties per benoemingstermijn per jaar

In het diagram hieronder is te zien hoeveel nevenfuncties per benoemingstermijn worden gehouden door alle bestuurders die in een jaar zijn benoemd. De jaren zijn op de x-as aangegeven. Op de y-as zien we het aantal nevenfuncties in dat jaar waarin bestuurders benoemd zijn. De blauwe lijn in de grafiek laat het aantal nevenfuncties zien wat bestuurders die in *jaar* benoemd zijn hebben op moment van benoeming. De oranje lijn laat het gemiddelde aantal nevenfuncties zien, gemeten over de afgelopen drie benoemingsmomenten. Het gemiddelde over de afgelopen drie benoemingsmomenten is gemeten om zo vloeiender inzichtelijk te maken of er sprake is van een stijging of daling in de nevenfuncties van bestuurders die in een jaar worden benoemd. Verder loopt het aantal nevenfuncties wat bestuurders hebben een aantal jaren door in de bestuurstermijn, waardoor een gemiddelde van drie jaren een goed overzicht geeft van het aantal nevenfuncties wat op dat moment onder de bestuurders wordt gehouden. Zo worden sterke dalingen of stijgingen, zoals te zien is in de grafiek in 2012 en 2018, gecorrigeerd door de gemiddelde-lijn te tonen. Zo is aan de hand van de absolute-lijn en gemiddelde-lijn te zien dat er sprake is van sterk wisselend aantal nevenfuncties wat in totaal wordt gehouden door de bestuurders die in een jaar worden benoemd. Twee pieken zijn waar te nemen, waarbij de in 2012 benoemde bestuurders in totaal 70 nevenfuncties hielden. Tijdens de tweede piek in 2018 hielden de bestuurders 76 nevenfuncties. De sterkste gemiddelde stijging is te zien van 2007 naar 2012 en daarna van 2014 naar 2019. Bijzonder is dat beide stijgingen direct gevolgd worden door een sterke daling van het totaal aantal nevenfuncties wat bestuurders hielden in de jaren daarna.

Gemiddeld aantal nevenfuncties per bestuurstermijn = 13,14 nevenfuncties.

Totaal aantal nevenfuncties per termijn  $SD= 17,15501$

Gewogen gemiddeld nevenfuncties per drie termijnen  $SD= 11,07783$



#### 4.1.4.1 Verklaring grafiek aantal nevenfuncties per benoemingstermijn

Wat in de grafiek wordt waargenomen is een aantal jaren waarin bestuurders worden benoemd die gezamenlijk relatief gezien een groot aantal nevenfuncties dragen. Dit gebeurt in 2010, 2012 en 2018. Wat gebeurt er op deze momenten waardoor in deze jaren een sterke stijging is waar te nemen? Zo zouden er een aantal mogelijkheden zijn die de stijging kunnen verklaren, zoals het aantal personen wat in dat jaar benoemd is, is groter dan de jaren daarvoor, of degene die benoemd zijn hebben relatief gezien meer nevenfuncties. In 2012 en 2018 worden de meeste bestuurders benoemd respectievelijk 13 en 15 bestuurders. In 2010 worden 4 bestuurders benoemd. De hoge aantallen in 2012 en 2018 worden voor een deel verklaard door de relatief grote hoeveelheid aan benoemde bestuurders, maar dit is niet het geval in 2010. Voor het gemiddelde aantal nevenfuncties per bestuurders kan gekeken worden naar de volgende grafiek.

2010 = mediaan 10 nevenfuncties.  $SD= 0,433013$ .

2012 = mediaan 5 nevenfuncties.  $SD= 3,563457$ .

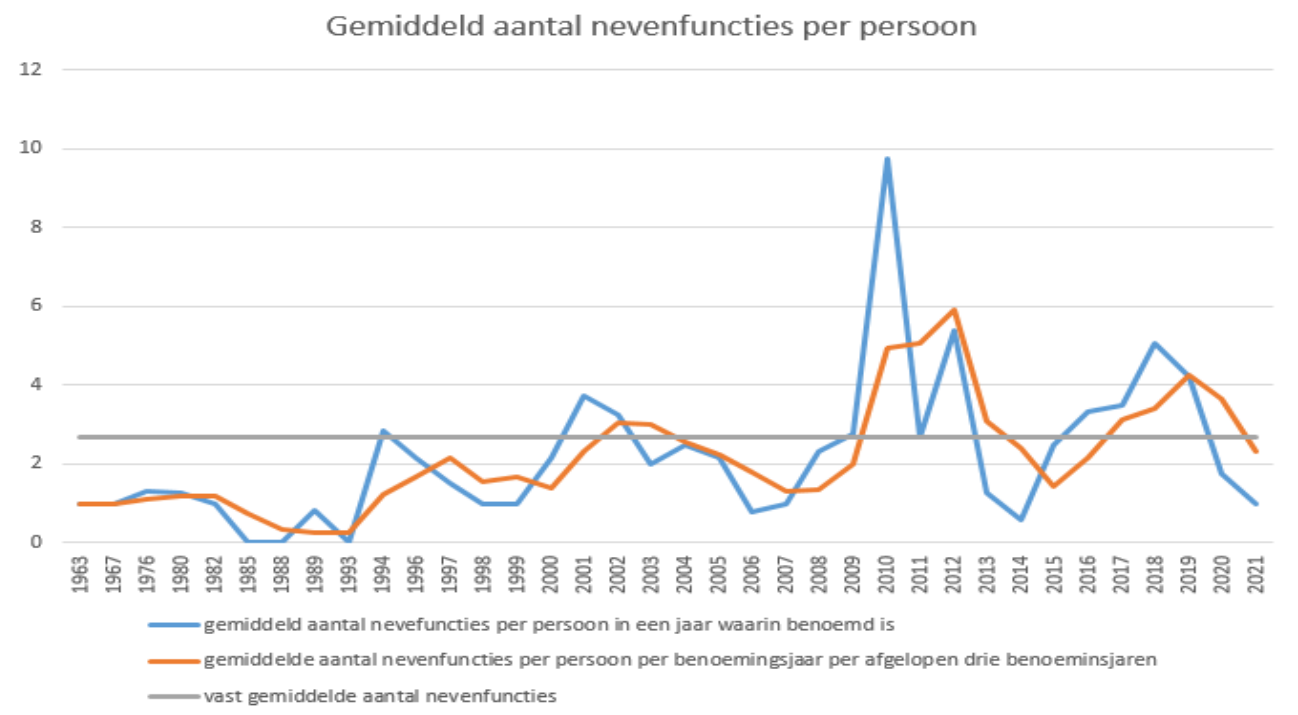
2018 = mediaan 3 nevenfuncties.  $SD= 4,972815$ .

Bovengenoemde data laat zien dat in 2010 bestuurders zijn benoemd die allen een hoog aantal nevenfuncties hebben gehad. Voor 2012 is te stellen dat dit in mindere mate ook opgaat alleen is het aantal nevenfuncties sterker verspreid over de bestuurders. Voor 2018 geldt dat de stijging in bovenstaande grafiek voor een groot deel is toe te schrijven door de grote hoeveelheid benoemde bestuurders. Gelet op de verspreiding ( $SD$ ) is te zien dat de grote hoeveelheid nevenfuncties in de grafiek door een aantal benoemde bestuurders is te verklaren. Zo zijn in 2018 drie bestuurders benoemd die 14 nevenfuncties droegen.

#### 4.1.5 Gemiddeld aantal nevenfuncties per benoemingstermijn per jaar

De grafiek hieronder laat zien het gemiddeld aantal nevenfuncties per benoemingstermijn zien en hoe dit zich verhoudt door de jaren heen. De vorige grafiek, die het totaal aantal in een benoemingsjaar liet zien is als basis gebruikt voor onderstaande grafiek. Zo is het totaal aantal nevenfuncties gedeeld door het aantal benoemde bestuurders in dat jaar. Op de x-as staat het jaartal en op de y-as het gemiddelde aantal nevenfuncties van de dit in dat jaar benoemde bestuurders. De blauwe lijn in de grafiek laat het gemiddeld aantal nevenfuncties zien wat bestuurders die in *jaar* benoemd zijn hadden op moment van benoeming. De oranje lijn laat het gemiddelde aantal nevenfuncties zien, gemeten over de afgelopen drie benoemingsmomenten. Het gemiddelde over de afgelopen drie benoemingsmomenten is gemeten om zo vloeiender inzichtelijk te maken of er sprake is van een stijging of daling in het gemiddeld aantal nevenfuncties van bestuurders die in een jaar worden benoemd. Verder loopt het aantal nevenfuncties wat bestuurders hebben een aantal jaren door in de bestuurstermijn, waardoor een gemiddelde van drie jaren een goed overzicht geeft van het aantal nevenfuncties wat op dat moment onder de bestuurders wordt gehouden. In de onderstaande grafiek zien we, in tegenstelling tot de vorige grafiek, één sterke stijging in het aantal nevenfuncties. Het hoogtepunt ligt hiervan in 2010. Ook in deze grafiek zijn naast het hoogtepunt in 2010, twee momenten waar te nemen waarop bestuurders gemiddeld een hoger aantal nevenfuncties hielden dan in overige jaren, namelijk in 2012 en 2018. Kijkend naar de twee lijnen is te stellen dat ook hier het aantal nevenfuncties per bestuurstermijn door de jaren heen sterk wisselend is. Een patroon of een vaste waarde is niet af te leiden uit de grafiek. Na 1993 is te zien dat het gemiddeld aantal nevenfuncties gemeten over drie benoemingsjaren boven de 1 blijft. Vanaf dat moment is een lichte stijging in het aantal nevenfuncties waar te nemen.

Gemiddeld aantal nevenfuncties  $SD= 1,861867$ . Gewogen gemiddeld  $SD= 0,933381$ .





#### 4.1.5.1 Verklaring grafiek gemiddeld aantal nevenfuncties per benoemingstermijn

Gekeken naar bovenstaande grafiek zien we wederom drie momenten waarin bestuurders zijn benoemd die gemiddeld meer nevenfuncties dragen ten opzichte van de bestuurders die in overige jaren zijn benoemd. Zo is dit waar te nemen in 2010, 2012 en 2018. Met de vorige grafiek en berekening is geconstateerd dat in 2010 alle bestuurders die in dat jaar zijn benoemd gemiddeld meer nevenfuncties dragen. Voor 2018 geldt het relatief hoge gemiddelde toe te schrijven is aan drie bestuurders die in dat jaar zijn benoemd met 14 nevenfuncties. Voor 2012 geldt dat de mediaan van het aantal nevenfuncties 5 is en  $SD = 3,563457$ . Uit deze data blijkt dat ook de in 2012 benoemde bestuurders relatief veel nevenfuncties droegen. Echter is de verspreiding van het aantal nevenfuncties ook relatief groot. Zo zijn er in dat jaar drie bestuurders benoemd met 9, 11 en 13 nevenfuncties, wat het gemiddelde laat stijgen.

#### 4.1.6 Conclusie verwachting 1

Aan de hand van bovenstaande grafieken en diagrammen wordt in deze deelconclusie een antwoord gegeven op de vraag of bestuurders worden benoemd op basis van de grootte van hun netwerk. Daarmee wordt de geformuleerde verwachting bevestigd of ontkracht.

*V1: het aantal nevenfuncties vergroot de kans op benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit.*

Allereerst zijn de nevenfuncties van alle bestuurders van marktautoriteiten in Nederland in kaart gebracht om hierna de relatie tussen deze nevenfuncties en hun benoeming te onderzoeken. In dit deel van de analyse is onderzoek gedaan naar het aantal nevenfuncties en nog niet de aard van de nevenfuncties. Het aantal nevenfuncties is hiermee gesteld als een indicator van het sociale netwerk van een bestuurder. Des te meer nevenfuncties des te groter het sociale netwerk van een bestuurder.

Om de verwachting te onderzoeken zijn alle nevenfuncties in kaart gebracht per bestuurstermijn, waarin de laagst gemeten waarde, evenals het gemiddelde, de mediaan en de hoogst gemeten waarde is opgenomen. Tot slot is de standaarddeviatie berekend om inzichtelijk te maken wat de verspreiding is van het aantal nevenfuncties per onderzoekseenheid. Hierdoor is inzicht verkregen in de nevenfuncties van bestuurders en de verschillen in aantallen.

In de volgende diagrammen zijn de aantallen nevenfuncties per organisatie in totaal en gemiddeld per bestuurstermijn weergegeven. Hierdoor is inzichtelijk gemaakt of op basis van empirische gegevens per organisatie een verschil is in het aantal nevenfuncties van bestuurders. Tot slot is middels grafieken getoond hoe de aantallen nevenfuncties van bestuurders zich door de jaren heen verhouden. Dit is eerst in totalen getoond, waarna het in gemiddeld aantal nevenfuncties is getoond.

Per organisatie is te zien dat het aantal nevenfuncties wat bestuurder ten tijde van benoeming heeft, sterk verschilt. Ook het totaal aantal nevenfuncties wat het gehele bestuur van de organisatie heeft, verschilt sterk tussen de verschillende organisaties. Een aantal onderzochte organisaties laat op basis van de verzamelde gegevens een sterkere voorkeur naar het aantal nevenfuncties zien dan andere organisatie. Zo zien we deze voorkeur bij de DNB, de AP en de Ctk, waar het gemiddelde aantal nevenfuncties evenals de mediaan van het aantal nevenfuncties bij deze organisaties relatief gezien hoog is.

In de tijd is te zien dat dat er een aantal momenten zijn waarop bestuurders met een relatief hoog aantal nevenfuncties worden benoemd. Een vaste waarde of sterk patroon in het aantal nevenfuncties en hoe dit zich verhoudt tot de tijd, kan niet worden waargenomen. Wel wordt een lichte stijging in het gemiddeld aantal nevenfuncties per persoon waargenomen door de tijd heen. Zo zou het kunnen zijn dat de grootte van het sociale netwerk in de tijd een grotere rol is gaan spelen.

Op basis van bovenstaande kwantitatieve analyse is te zien dat aantal nevenfuncties van bestuurders de kans op benoeming bij een Nederlandse marktautoriteit niet direct vergroot. Zo zijn er een groot aantal bestuurders benoemd die nevenfuncties dragen onder het gemiddelde aantal. 64,2% heeft 2 of minder nevenfuncties. Wel laten de empirische gegevens zien dat bij een aantal onderzochte organisaties, zoals de DNB, het Ctk en de AP een sterkere voorkeur is voor een hoger aantal nevenfuncties dan bij de overige onderzochte organisaties.

## 4.2 Analyse verwachting 2

Na de analyse van het aantal nevenfuncties zijn de type nevenfuncties van bestuurders geanalyseerd. Deze analyse is gedaan om op basis hiervan te stellen of de type nevenfuncties die bestuurders hebben de kans op de benoeming vergroten bij een Nederlandse marktautoriteit, waarbij de volgende verwachting is geformuleerd.

*V2: het aantal nevenfuncties in lijn met de taken van de marktautoriteit vergroot de kans op benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit.*

Zoals in het theoretisch kader gesteld kan een groot aantal inhoudelijk overeenkomende nevenfuncties een indicator zijn van deskundigheid van de bestuurder, wat kan leiden tot een grote kans op benoeming bij een Nederlandse marktautoriteit. Verwachting V2 zal worden onderzocht door middel van het toepassen van beschrijvende statistiek om inzicht te geven in:

- Het aantal type nevenfuncties wat bestuurders per bestuurstermijn dragen;
- Het aantal type nevenfuncties wat bestuurders per bestuurstermijn dragen weergegeven per organisatie;
- Het aantal type nevenfuncties wat bestuurders per bestuurstermijn dragen weergegeven per jaar waarin bestuurders zijn benoemd.

Zoals in de methodologie beschreven is voor de inhoudelijke waardering gebruikgemaakt van een eigen gemaakte codelijst. In dit deel van de analyse is de nevenfunctie gewaardeerd aan de hand van onderstaande codelijst. De waardering van de nevenfunctie en in hoeverre dit overeenkomstig is, is een afweging die gemaakt is op basis van wat in open bronnen is te vinden over de taakomschrijving bij de nevenfunctie en die bij de marktautoriteit.

0= nevenfuncties niet overeenkomstig met taken bestuurder

1= nevenfunctie overeenkomstig met de taken van de bestuurder

2= nevenfunctie overeenkomstig met de taken van de marktautoriteit

3= nevenfunctie direct gevolg van taken bij de marktautoriteit

4= politieke nevenfunctie

5= politieke nevenfunctie overeenkomstig met de taken van de marktautoriteit

6= voorzitter/vicevoorzitter

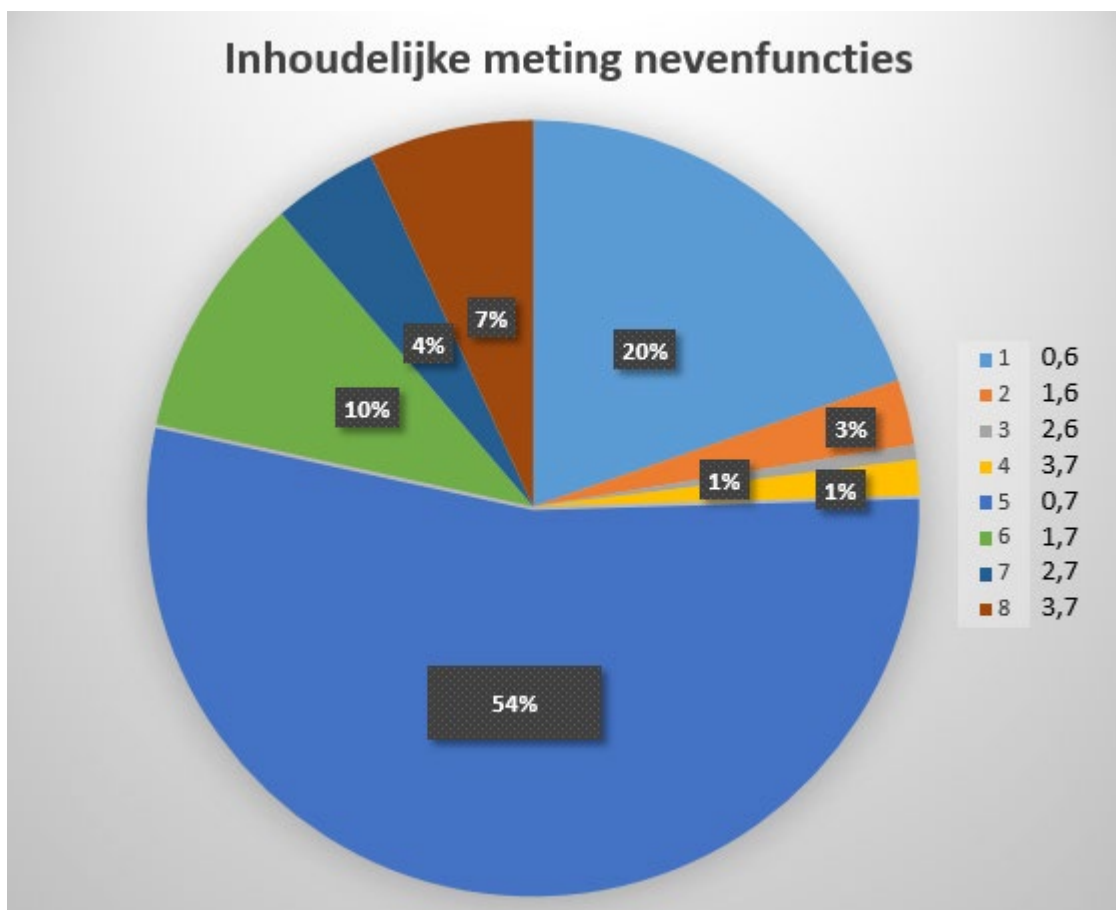
7= geen voorzitter e.g. lid raad van bestuur, adviseur e.d.

Alle nevenfuncties die de bestuurders hebben gehad ten tijde van hun bestuurstermijn bij een Nederlandse marktautoriteit zijn geanalyseerd en getypeerd aan de hand van deze codelijst. De nevenfuncties hebben zo verschillende codes gekregen waaruit blijkt of de nevenfunctie overeenkomstig is met de taak van de marktautoriteit of de bestuurder bij deze marktautoriteit. Daarnaast is de nevenfunctie gelijktijdig getypeerd aan de hand van voorzitter of geen voorzitter (code 6 of 7). Zo heeft iedere nevenfunctie in de dataset twee cijfers gekregen, bijvoorbeeld 1,7; 2,6 of 3,6. Een bestuurder die naast de taak bij de marktautoriteit bijvoorbeeld voorzitter is van de Vereniging voor Bestuurskunde krijgt zo voor deze nevenfunctie de code 0,6. Een hoogleraar monetaire economie krijgt voor deze nevenfunctie, wanneer de bestuurder werkzaam is bij de DNB, de code 2,7.

#### 4.2.1 Type nevenfuncties per persoon

Ten behoeve van de onderstaande diagram zijn alle nevenfuncties gecodeerd en in verhouding tot elkaar bekeken om te zien hoeveel procent van het totaal aantal gehouden nevenfuncties ieder type nevenfunctie bedraagt. Zo is te zien dat veruit het grootste aantal, i.e. 54% van de nevenfuncties is gecodeerd als 0,7 (geen overeenkomst en geen voorzitter). Daarnaast is 20% van alle nevenfuncties gecodeerd als 0,6 (geen overeenkomst en voorzitter bij de nevenfunctie). Dit maakt dat bij 74% van de nevenfuncties geen inhoudelijke expertise uit de nevenfuncties is af te leiden. Dit gegeven op zichzelf is interessant, omdat het percentage van 0,7 en 0,6 laat zien dat er geen sterk verband is tussen het aantal nevenfuncties wat overeenkomt met de taken van de marktautoriteit en de kans op de benoeming bij een Nederlandse marktautoriteit. Daarnaast is 8% van de nevenfuncties een direct gevolg van de taak van een bestuurder bij de marktautoriteit. Een voorbeeld van zo een dergelijke nevenfunctie is de nevenfunctie van de voorzitter van de Kansspelautoriteit, die met het verkrijgen van deze functie automatisch deelneemt aan het Europese forum voor de kansspelen.

Van alle geanalyseerde nevenfuncties is 18% overeenkomstig met de taken van de bestuurder of de marktautoriteit.



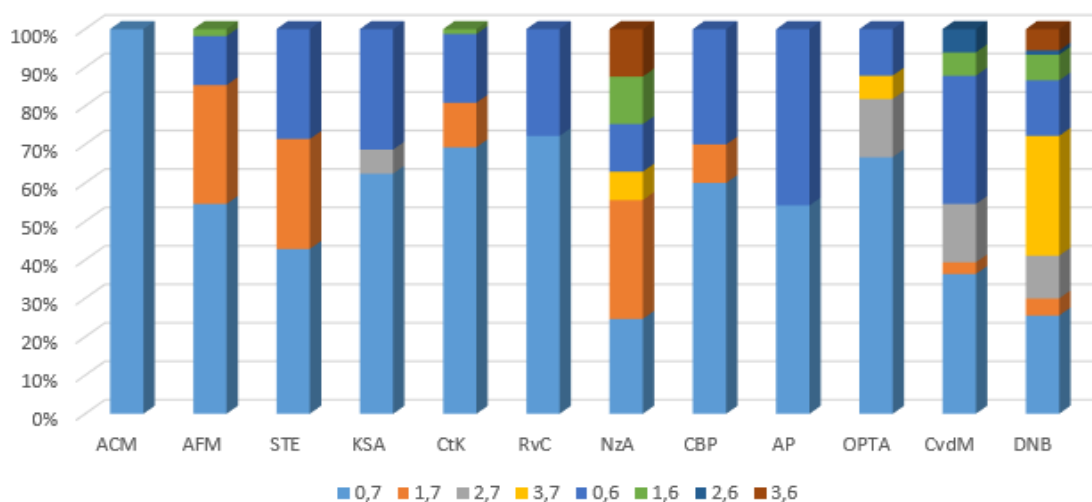
Aantal geanalyseerde nevenfuncties N=477

## 4.2.2 Type nevenfuncties per marktautoriteit

In het cirkeldiagram hierboven is het totaal aantal onderzochte nevenfuncties in kaart gebracht om te bezien welk type nevenfuncties de bestuurders van Nederlandse marktautoriteiten houden ten tijde van hun bestuurstermijn. Hierin zien we terug dat een groot aantal nevenfuncties niet overeenkomen met de taken van de marktautoriteit. Om te bezien of er verschillen zijn waar te nemen tussen de verschillende organisaties, is middels onderstaande diagram inzichtelijk gemaakt per organisatie welk type nevenfuncties de bestuurders ten tijde van hun bestuurstermijn houden. Op deze manier kan wat gezegd worden over de kans op benoeming door het aantal type nevenfuncties van een bestuurder bij een specifieke marktautoriteit.

Zo valt in onderstaande diagram te zien dat bij de ACM geen nevenfuncties zijn waargenomen waarbij de nevenfunctie overeenkomt met de taken van de marktautoriteit. Bij de DNB en de NZA worden relatief weinig nevenfuncties waargenomen die niet met de taken van de marktautoriteit overeenkomen. Voor deze organisaties geldt dus een relatief hoge deskundigheid bij de bestuurders. Bij de Autoriteit Persoonsgegevens bestaan alle nevenfuncties uit 0,7, geen overeenkomst en geen voorzitter, of 0,6 waarbij er geen overeenkomst is waargenomen maar bij die nevenfunctie is de bestuurder wel voorzitter van dat bestuur. Dit is een interessant gegeven, aangezien eerder is vastgesteld dat de bestuurders van de Autoriteit Persoonsgegevens relatief veel nevenfuncties hebben ten tijde van hun bestuurstermijn. Aan het type nevenfunctie wordt dan minder waarde gehecht, blijkt op basis van onderstaande gegevens. Bij de CBP wordt vrijwel dezelfde trend gezien, een groot aantal nevenfuncties, maar vrijwel geen nevenfuncties die overeenkomen met de taken van de bestuurder of marktautoriteit. Daarbij is het van belang op te merken dat de AP de opvolger is van de CBP en dat beide organisaties een redelijke specifieke taak hebben, waarbij het mogelijk is dat het houden van nevenfuncties in datzelfde vakgebied minder gangbaar is dan bijvoorbeeld in een zorg- of financiële sector.

kwalitatieve meting nevenfuncties per organisatie

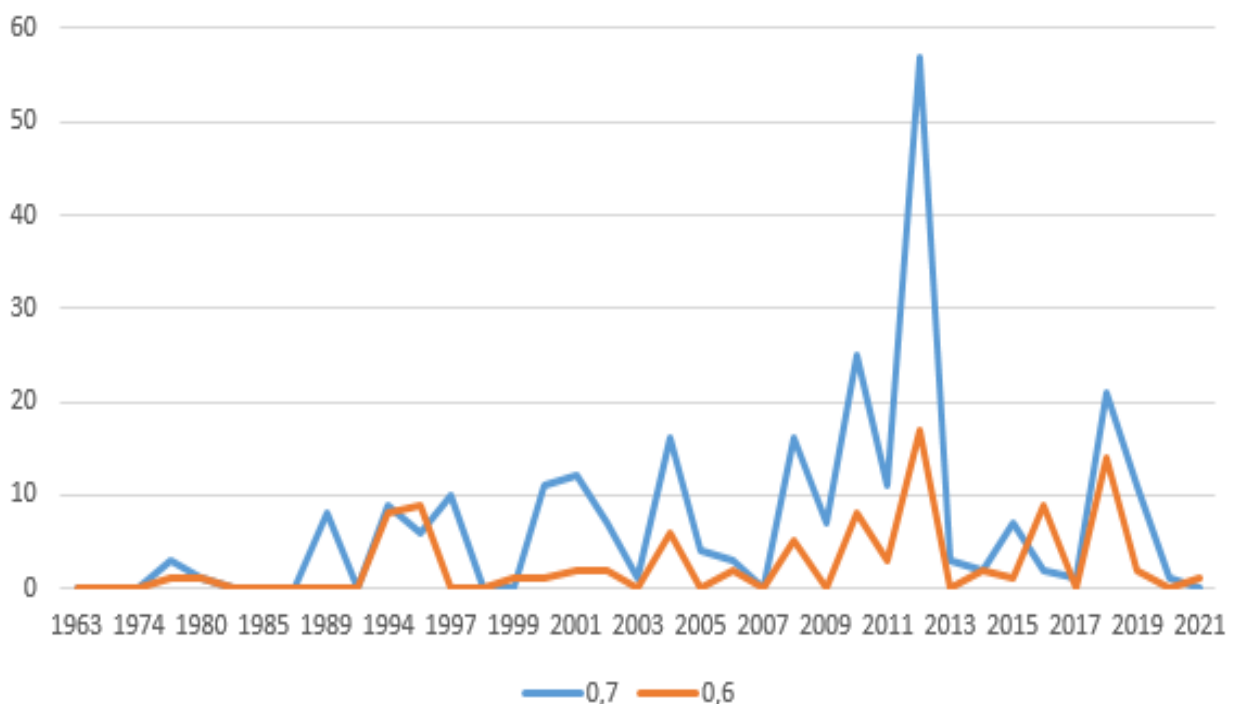


\* Nederlandse mededingingsorganisatie buiten beschouwing omdat er geen nevenfuncties zijn waargenomen.

### 4.2.3 Type nevenfuncties door de jaren heen

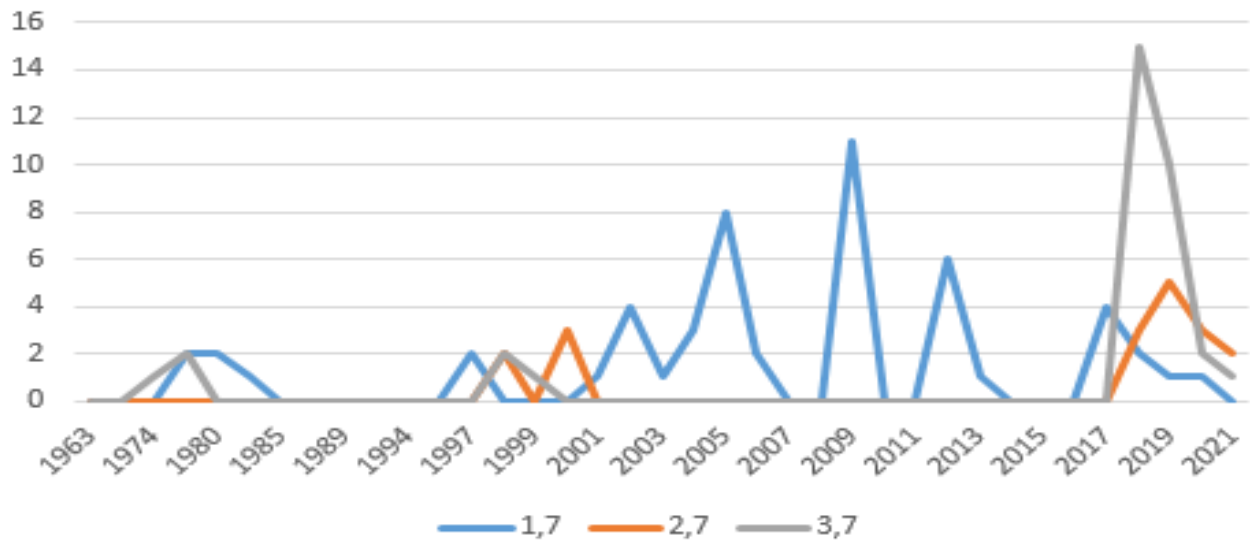
Nu de type nevenfuncties als geheel en per organisatie zijn geanalyseerd is inzicht verkregen in welke type nevenfuncties het meeste voorkomen en hoe deze per organisatie zijn verdeeld. In de volgende diagram is inzichtelijk gemaakt hoe de type nevenfuncties zich in de tijd verhouden. Deze analyse is gedaan om te bezien of de tijd een beïnvloedende factor is voor het type nevenfunctie die bestuurders hebben ten tijde van hun benoeming. Zo zou het mogelijk kunnen zijn dat naarmate de tijd vordert er meer nevenfuncties worden gehouden die overeenkomen met de taken van de marktautoriteit. Zoals in het theoretisch kader beschreven stelt Van Thiel (2013) dat met de opkomst van *managerialism* de wijze waarop een persoon zijn deskundigheid werd gewaardeerd, is veranderd. Zo wordt deskundigheid meer gezien als het hebben van management skills en ervaring in meerdere beleidsterreinen. Om een mogelijke verschuiving of patroon te onderzoeken zijn alle bestuurstermijn en daaraan verbonden nevenfuncties per jaar in kaart gebracht. Hieronder zijn drie grafieken weergegeven die de verschillende typen nevenfuncties laten zien en hoe vaak deze voorkomen ten tijde van de aanvang van een bestuurstermijn, waarbij dat jaartal van benoeming onderaan horizontaal is aangegeven. Voor de overzichtelijkheid zijn de drie grafieken niet gezamenlijk getoond. Onderstaande diagram geeft de nevenfuncties weer die niet overeenkomen met de taken van de bestuurder of marktautoriteit i.e. 0,7 en 0,6. Net als bij de aantallen nevenfuncties die in de tijd zijn weggezet, is hier geen vaste waarde of patroon in waar te nemen. Beide nevenfuncties en hoe vaak deze voorkomen schommelen sterk door je jaren heen. Wel zien we dat de schommeling in aantallen van beide type nevenfuncties elkaar nagenoeg nabootsen.

inhoudelijke meting nevenfuncties per jaar



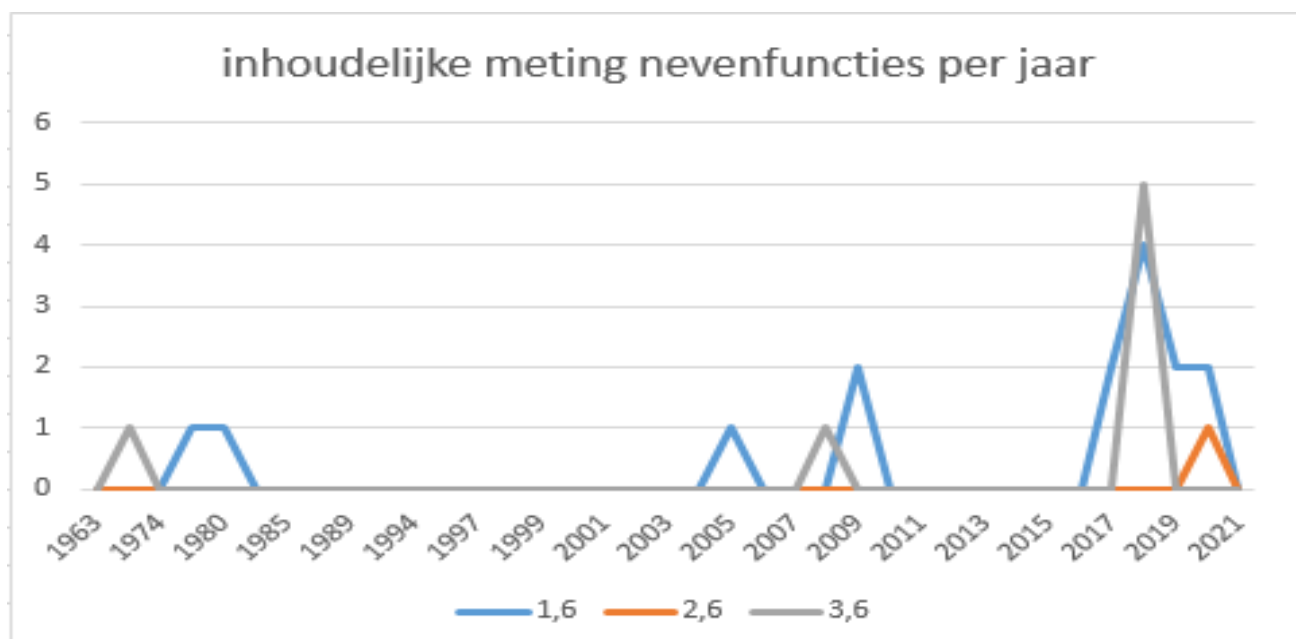
In de grafiek hieronder zien we de aantallen nevenfuncties waarbij de nevenfuncties overeenkomt of een direct gevolg is van de taak bij de marktautoriteit, maar waarbij de bestuurder geen voorzitter is van het bestuur bij de nevenfunctie. Op basis van onderstaande gegevens is geen vaste waarde of patroon waar te nemen. Net als bij de eerder getoonde grafieken schommelen de aantallen nevenfuncties hier sterk door de jaren heen.

inhoudelijke meting nevenfuncties per jaar



In de grafiek hieronder zien we de aantallen nevenfuncties waarbij de nevenfuncties overeenkomt of een direct gevolg is van de taak bij de marktautoriteit, maar waarbij de bestuurder wel voorzitter is van het bestuur bij de nevenfunctie. Op basis van onderstaande gegevens is geen vaste waarde of patroon waar te nemen. Net als bij de eerder getoonde grafieken schommelen de aantallen nevenfuncties hier door de jaren heen.

inhoudelijke meting nevenfuncties per jaar



#### 4.2.4 Deelconclusie verwachting 2

Aan de hand van bovenstaande grafieken en diagrammen wordt in deze deelconclusie een antwoord gegeven op de vraag of bestuurders worden benoemd op basis van de type nevenfuncties die zij hebben. Voor dit deel van het onderzoek is onderstaande verwachting geformuleerd. Hierbij is de data geanalyseerd en getoond in grafieken waarmee de geformuleerde verwachting bevestigd of ontkracht kunnen worden.

V2: het aantal nevenfuncties in lijn met de taken van de marktautoriteit vergroot de kans op benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit.

Op basis van bovenstaande data, wat getoond is middels diverse grafieken en diagrammen, wordt bovenstaande verwachting ontkracht. Over het algemeen is niet te stellen dat de kans groter is voor een bestuurder om benoemd te worden naarmate die bestuurders meer nevenfuncties heeft die overeenkomen met de marktautoriteit. Specifiek gekeken naar een aantal marktautoriteiten, zoals de NZA, STE, AFM en de DNB kan waargenomen worden dat sprake is van een hoger aantal nevenfuncties wat overeenkomt met de taken van de marktautoriteit. Specifiek voor deze organisaties is het niet mogelijk op basis van empirische gegevens de verwachting te ontkrachten.

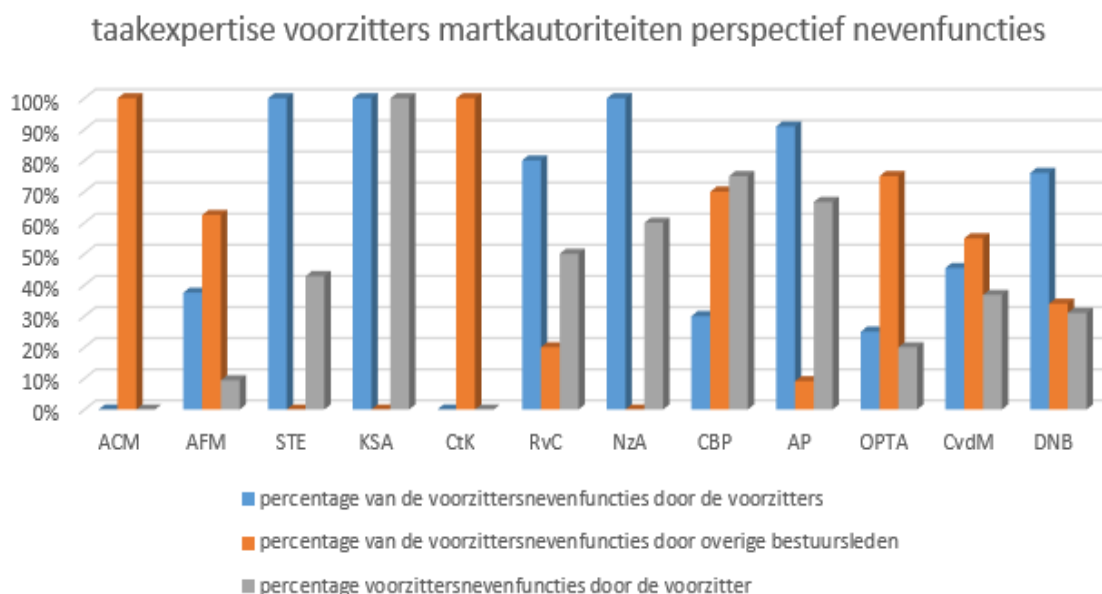
Daarnaast is in het theoretisch kader beschreven dat de factor *tijd* mogelijk een modererende invloed kan hebben op de type nevenfuncties die bestuurders dragen tijdens het benoemd worden bij een Nederlandse marktautoriteit. Bovenstaande grafieken bezien kan geen vast waarde, patroon of kanteling waargenomen worden in de type nevenfuncties die bestuurders dragen bij het benoemd worden door de jaren heen.



### 4.3 Analyse verwachting 3

In dit deel van de analyse zal worden ingegaan op het aspect van de benodigde deskundigheid, namelijk de managementskills en ervaring op meerdere beleidsterreinen, wat is vervat in het aantal voorzittersnevenfuncties van de voorzitters van de Nederlandse marktautoriteit. In de analyse zal onderstaande verwachting worden onderzocht.

*V3: het aantal voorzittersnevenfuncties van een voorzitter vergroot de kans op benoeming als een voorzitter bij een Nederlandse marktautoriteit.*



De verwachting is middels beschrijvende statistiek geanalyseerd, waarbij de data is getoond per marktautoriteit in bovenstaande afbeelding. Het bestuur van de verschillende onderzochte marktautoriteiten bestaat uit een voorzitter en een aantal algemene bestuursleden. De nevenfuncties die de bestuursleden ten tijde van hun bestuurstermijn dragen zijn met de codelijst gecodeerd op voorzitters- of geen voorzittersnevenfuncties. Deze analyse is gedaan om te bezien in hoeverre er een bepaalde vorm van deskundigheid blijkt uit deze data waarbij afgevraagd wordt of voorzitters van marktautoriteiten ook sterk vertegenwoordigd zijn als voorzitters bij de nevenfuncties. Bovenstaande diagram biedt inzicht in de verdeling van deze nevenfuncties. Hierbij zijn twee varianten getoond namelijk percentage van de voorzittersnevenfuncties en het percentage voorzittersnevenfuncties. Bij het eerstgenoemde is onderzocht hoeveel procent van het totaal aantal voorzittersnevenfuncties wat het gehele bestuur van de marktautoriteit draagt, wordt gedragen door de voorzitters van die marktautoriteit. Dit is aangegeven in de oranje staaf, waarbij de blauwe staaf het resterende aantal procent is wat de overige bestuursleden dragen. Dit is opgeteld 100%. Hierbij gaat het om de verdeling van alle 1,6; 2,6 en 3,6 gecodeerde nevenfuncties (de zogenoemde voorzittersnevenfuncties) wat waargenomen wordt binnen het gehele bestuur van een marktautoriteit.

Daarnaast is geanalyseerd hoeveel procent van de nevenfuncties van de voorzitters bestaat uit voorzittersnevenfuncties. Zo zien we bij de KSA dat de grijze staaf 100% is, wat betekent dat de voorzitters van dit bestuur bij hun nevenfunctie altijd de voorzitter zijn. Daarbij worden ook alle voorzittersnevenfuncties die door het gehele bestuur worden gehouden, gehouden door de voorzitters van de KSA. Ditzelfde wordt waargenomen bij de NZA en de STE. Bij de ACM en het Ctk is het tegenovergestelde het geval waarbij alle voorzittersnevenfuncties worden gehouden door de algemene bestuursleden. De data geeft een genuanceerd beeld weer, waarbij het aantal besturen

waar de voorzitters meer voorzittersnevenfuncties dragen dan de overige leden even groot is als het aantal besturen waar de overige leden meer voorzittersnevenfuncties dragen dan de voorzitters. Daarbij is het van belang te beseffen dan doorgaans de voorzitters met minder personen vertegenwoordigd zijn in het bestuur dan de overige leden. Het aantal nevenfuncties waarbij de voorzitter ook voorzitter is van de nevenfunctie is redelijk evenwichtig verdeeld over de gehele onderzoekspopulatie gezien. Op basis van deze data is het is het niet mogelijk om de verwachting te ontkrachten.

#### **4.3.1 Deelconclusie verwachting 3**

*V3: het aantal voorzittersnevenfuncties van een voorzitter vergroot de kans op benoeming als voorzitter bij een Nederlandse marktautoriteit.*

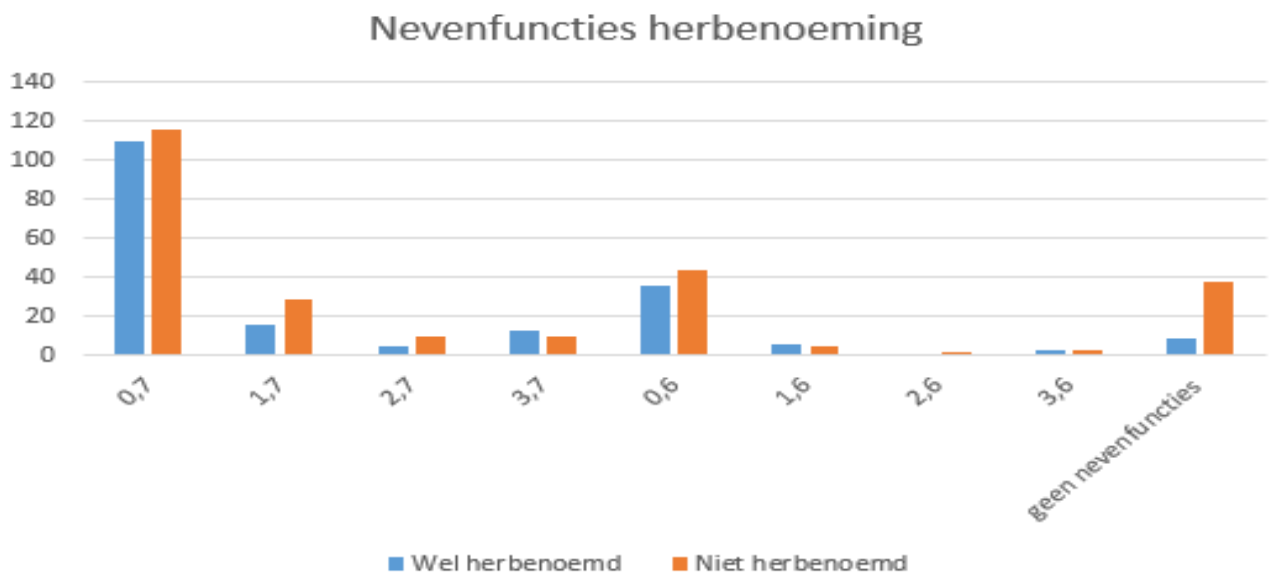
Deze verwachting is onderzocht door alle nevenfuncties van voorzitters en algemene bestuursleden te analyseren en tegen elkaar af te zetten, waarbij inzichtelijk is gemaakt of voorzitters meer voorzittersnevenfuncties hebben ten opzichte van algemene bestuursleden. Daarnaast is inzichtelijk gemaakt hoeveel procent van de nevenfuncties van de voorzitter nevenfuncties zijn waarbij diegene ook voorzitter is. Dit is verwerkt in een diagram wat inzicht geeft in de verschillende organisaties. Hieruit blijkt dat de bovengenoemde verwachting niet bevestigd kan worden. Verschillende organisaties laten zien dat de voorzitters bij hen vrijwel geen nevenfuncties dragen, waarbij de voorzitter ook voorzitter is. In sommige gevallen is het zo dat alle voorzittersnevenfuncties worden gedragen door algemene bestuursleden. Het beeld, zoals eerdere diagrammen en grafieken laten zien, is een genuanceerd beeld waarbij het per organisatie sterk kan verschillen. Zo is het bij de NZA, KSA en STE dat alle voorzittersnevenfuncties binnen het bestuur van de marktautoriteit worden gedragen door de voorzitter. Op basis van bovenstaande data is de verwachting ook niet te ontkrachten. Aanvullend onderzoek zal nodig zijn om bovengenoemde verwachting definitief te bevestigen of te ontkrachten.

#### 4.4 Analyse verwachting 4

V4: het aantal nevenfuncties van een bestuurder in lijn met de taken van de marktautoriteit vergroot de kans op herbenoeming van die bestuurder bij die marktautoriteit.

Om te onderzoeken of de nevenfuncties van invloed zijn op de kans van benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit, zijn alle nevenfuncties geanalyseerd en getypeerd. Hiermee is inzicht verkregen hoeveel en welke soort nevenfuncties bestuursleden dragen ten tijde van hun bestuurstermijn. Om hier dieper op in te gaan is in onderstaande analyse een herbenoeming als afhankelijke variabeel centraal gezet. De data is geanalyseerd door nevenfuncties die de bestuurders droegen ten tijde van herbenoeming apart te nemen en te bezien hoeveel van welke typen nevenfuncties zij op dat moment hadden. Ditzelfde is gedaan bij alle bestuurders die niet zijn herbenoemd. Die bestuurders waarvan de bestuurstermijn tot heden nog loopt, zijn uit de dataset weggelaten. Dit omdat van hen niet waargenomen kan worden of zij herbenoemd worden of niet.

Onderstaand in het diagram is weergegeven hoe vaak de verschillende type nevenfuncties voorkomen bij herbenoemde bestuurders en bij niet herbenoemde bestuurders. Over het algemeen wordt geen groot verschil waargenomen in de nevenfuncties van de bestuurders die worden herbenoemd ten opzichte van de nevenfuncties van de bestuurders die niet worden herbenoemd. Enkel de 3,7 (nevenfunctie als direct gevolg van de taak bij de marktautoriteit en geen voorzitter) en 1,6 (nevenfunctie waar de bestuurder voorzitter is en in lijn is met de taak van de bestuurder bij de marktautoriteit) gewaardeerde nevenfuncties zijn bij de herbenoemde in absolute aantallen meer aanwezig dan bij de niet herbenoemde bestuurders. Verder is waar te nemen dat bij de niet herbenoemde bestuurders het niet hebben van nevenfuncties vaker voorkomt, wat op zichzelf een interessant gegeven is. Net als bij eerdere analyses dient ook hierbij opgemerkt te worden dat wanneer geen data is gevonden van bestuurders en hun nevenfunctie dit is gecodeerd als 0, waardoor het kan zijn dat dit aantal oververtegenwoordigd is in de dataset.



\*Nevenfuncties gehouden door herbenoemde bestuurders = 189

\*Nevenfuncties gehouden door niet herbenoemde bestuurders= 218

\* 'Geen nevenfuncties' betreft het totaal aantal bestuurders.

	aantal bestuurders	0,7	1,7	2,7	3,7	0,6	1,6	2,6	3,6	geen nevenfuncties
Wel herbenoemd	57	110	16	5	13	36	6	0	3	9
Niet herbenoemd	122	149	33	16	20	55	7	3	5	40

Wanneer we naar het gemiddeld aantal nevenfuncties kijken waaruit een bepaalde mate van deskundigheid kan blijken (1,7; 2,7; 1,6; 2,6) van herbenoemde bestuurders en dit afzetten tegen niet herbenoemde bestuurders, wordt vrijwel geen verschil waargenomen.

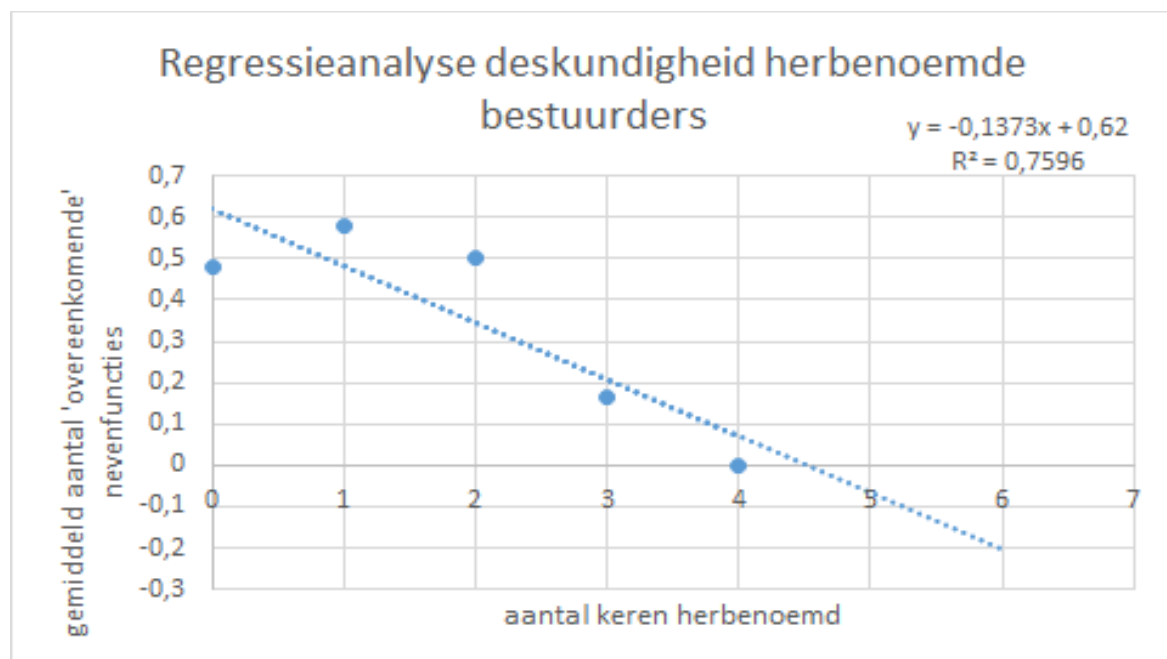
Wel herbenoemd= 16+5+6+0=27 nevenfuncties.  $27 \div 57 = 0,47$  nevenfuncties.

Niet herbenoemd= 33+16+7+3= 59 nevenfuncties.  $59 \div 122 = 0,48$  nevenfuncties.

#### 4.4.1 regressieanalyse herbenoemde bestuurders

Ten behoeve van de regressieanalyse is het aantal nevenfuncties apart genomen waaruit een bepaalde deskundigheid kan worden afgeleid. Dit zijn de nevenfuncties; 1,6; 1,7; 2,6; 2,7. Wanneer we onderstaande data verwerken in een regressieanalyse krijgen we het volgende beeld.

keren herbenoemd	gemiddeld 'overeenkomende' nevenfuncties	aantal bestuurders	aantal 'overeenkomende' nevenfuncties
0	0,48	122	59
1	0,58	38	22
2	0,5	8	4
3	0,167	6	1
4	0	4	0



Bijzonder genoeg hebben de nevenfuncties waaruit deskundigheid kan worden afgeleid een negatief effect op de kans op herbenoeming bij een Nederlandse marktautoriteit. Hierbij dient wel opgemerkt te worden een positief effect wordt waargenomen tot 2 herbenoeming waarna de kans op herbenoeming sterk negatief beïnvloed wordt. Het gemiddeld aantal nevenfuncties waaruit deskundigheid kan worden afgeleid bij bestuurders die 1 of 2 keer herbenoemd zijn, ligt hoger dan bij de bestuurders die niet zijn herbenoemd. In de dataset komen bestuurders die 3 of 4 keer herbenoemd zijn daarnaast weinig voor. Wellicht dat bij de bestuurders die meer dan 3 of 4 keer herbenoemd zijn, de deskundigheid door de benoemingsautoriteit wordt gewaardeerd door middel van de ervaring bij de betreffende marktautoriteit waar de bestuurder meerdere keren is herbenoemd.

#### **4.4.2 Deelconclusie verwachting 4**

Ten behoeve van de analyse van verwachting 4 is gebruikt gemaakt van beschrijvende statistiek en een regressieanalyse. Om de verwachting te analyseren zijn alle nevenfuncties inhoudelijk gewaardeerd en in totalen getoond om te bezien of hierin verschillen zijn waar te nemen. Op basis van deze data is een diagram gemaakt, waarin te zien is dat herbenoemde bestuurders niet beschikken over nevenfuncties die sterk afwijken van niet herbenoemde bestuurders. Wel zien we dat niet herbenoemde bestuurders vaker geen nevenfuncties dragen en dat herbenoemde bestuurders vaker nevenfuncties dragen die een direct gevolg zijn van de taak bij de marktautoriteit.

Aanvullend is een regressieanalyse gedaan waarbij iedere herbenoeming apart is genomen om te kijken of deze beïnvloed wordt door nevenfuncties waaruit een bepaalde deskundigheid kan worden afgeleid. Uit de analyse valt af te leiden dat tot 2 herbenoemingen, deze nevenfuncties een positief effect hebben op de kans op herbenoeming, maar dat dit effect afneemt en omslaat in een sterk negatief effect. Ook bij deze verwachting zien we een genuanceerd beeld, waarbij in specifieke gevallen een positief effect waargenomen kan worden, maar over het algemeen niet. Op basis van bovenstaande gegevens kan verwachting V4 niet worden ontkracht.

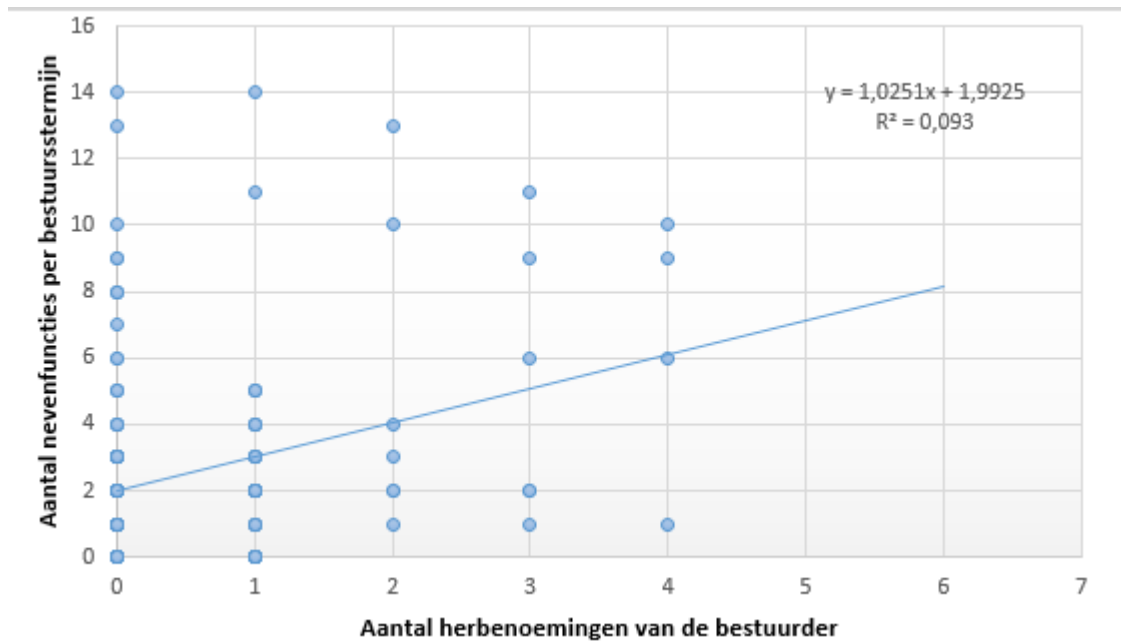
## 4.5 Analyse verwachting 5

V5: het aantal nevenfuncties vergroot de kans op herbenoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit.

Naast de analyse met betrekking tot het aantal inhoudelijke overeenkomende nevenfuncties van herbenoemde bestuurders ten opzichte van niet herbenoemde bestuurders, is de grootte van het sociale netwerk van herbenoemde bestuurders geanalyseerd. Dit is geanalyseerd door te kijken naar het gemiddelde aantal nevenfuncties van bestuurders die zijn herbenoemd en van diegene die niet zijn herbenoemd.

<u>NIET HERBENOEMD</u>	288 nevenfuncties ÷ 122 bestuurders = 2,36 nevenfuncties gemiddeld. SD= 2,949365
<u>HERBENOEMD</u> ALLE BESTUURDERS DIE NA EEN BESTUURSTERMIJN VOOR EEN VOLGENDE HERBENOEMD ZIJN	189 nevenfuncties ÷ 57 bestuurders= 3,32 nevenfuncties gemiddeld. SD= 3,579416
<u>1 KEER HERBENOEMD</u>	94 nevenfuncties ÷ 38 bestuurders= 2,47 nevenfuncties gemiddeld. SD= 2,853777
<u>2 KEER HERBENOEMD</u>	37 nevenfuncties ÷ 8 bestuurders = 4,63 nevenfuncties gemiddeld. SD= 4,12121
<u>3 KEER HERBENOEMD</u>	31 nevenfuncties ÷ 6 bestuurders= 5,17 nevenfuncties gemiddeld. SD= 3,804237
<u>4 KEER HERBENOEMD</u>	26 nevenfuncties ÷ 4 bestuurders = 6,5 nevenfuncties gemiddeld. SD= 3,5

Gekeken naar de tabel hierboven wordt een interessante ontwikkeling waargenomen, namelijk dat bestuurders die worden herbenoemd over het algemeen gezien gemiddeld meer nevenfuncties dragen dan de bestuurders die niet worden herbenoemd. Daarnaast valt op dat bestuurders die vaker worden benoemd gemiddeld gezien meer nevenfuncties dragen per herbenoeming. Des te vaker de bestuurders wordt herbenoemd, des te hoger het gemiddeld aantal nevenfuncties. Deze data is gebruikt voor het uitvoeren van een enkelvoudige regressieanalyse in Excel. Alle data is geordend en op een rij gezet. Hierbij is 'niet herbenoemd' gewaardeerd als '0', één keer herbenoemd als '1', twee keer herbenoemd als '2' etc. Deze analyse gaf het hieronder weergegeven resultaat.



In de grafiek van de regressieanalyse zien we het gemiddeld aantal nevenfuncties per populatie per aantal keer benoemd. Dit gemiddelde is met de lineaire lijn aangegeven.

$R^2 = 0,093$ . Hieruit blijkt dat het aantal nevenfuncties een geringe voorspellende waarde heeft met betrekking tot het aantal herbenoemingen van bestuurders bij Nederlandse marktautoriteiten. Wat opvalt is dat de spreiding van het aantal nevenfuncties per herbenoeming kleiner wordt en dat het gemiddelde, zoals eerder geconstateerd, toeneemt. Op basis van deze data zou het mogelijk zijn dat het aantal nevenfuncties van een bestuurder de kans op herbenoeming bij een Nederlandse marktautoriteit vergroot. Derhalve kan onderstaande verwachting niet worden ontkracht.

#### **4.6 Deelconclusie verwachting 5**

Om de relatie tussen het aantal nevenfuncties en het herbenoemen van bestuurder te onderzoeken is een regressieanalyse uitgevoerd. Hierbij is gekeken of er een aantoonbaar verschil is in het aantal nevenfuncties die bestuursleden van Nederlandse marktautoriteiten hebben die herbenoemd worden binnen hun organisatie ten opzichte van de bestuurders die niet worden herbenoemd.

Zo is waar te nemen middels de analyse dat herbenoemde bestuurders gemiddeld gezien een groter aantal nevenfuncties bezitten dan niet herbenoemde bestuurders. Daarbij is per herbenoeming te zien dat het gemiddeld aantal nevenfuncties toeneemt. Dit geanalyseerd middels een enkelvoudige regressieanalyse, waaruit blijkt dat het aantal nevenfuncties geen sterk voorspellende waarde is voor wat betreft de benoeming van een bestuurder. De spreiding van het aantal nevenfuncties kan niet geheel verklaard worden door het model, i.e. een hoger aantal nevenfuncties leidt tot meer herbenoemingen van een bestuurder. Echter gelet op het oplopende gemiddelde aantal nevenfuncties per herbenoeming en een afnemende standaardafwijking zou het mogelijk kunnen zijn dat het aantal nevenfuncties een bijdrage leveren aan herbenoeming van een bestuurder. Aanvullend onderzoek met een grotere dataset zal nodig zijn om de invloed van het aantal nevenfuncties op herbenoeming te ontkrachten of bevestigen. Op basis van deze analyse is verwachting 5 niet te ontkrachten.



## 5. Kwalitatieve analyse

In het volgende hoofdstuk zal dieper worden ingegaan op de rol die nevenfuncties spelen bij het benoemen van bestuurders bij Nederlandse marktautoriteiten. In dit deel van het onderzoek zal middels een documentanalyse antwoord worden gegeven op de vraag of er een relatie is tussen de nevenfuncties en de benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit. Om te beginnen zal eerst een beschrijving plaatsvinden van de context van het bestuurlijke landschap waarbinnen bestuurders benoemd worden en hoe de nevenfuncties hier een mogelijke bijdrage aan leveren. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van relevante literatuur, zoals wetenschappelijke literatuur, organisatiestatuten en informatie van de ABD. Daarna zal een beschrijving worden gegeven van de relatie tussen de nevenfuncties en de benoemingen bij marktautoriteiten, waarbij wordt gekeken naar hoe de verschillende organisaties het hebben van nevenfuncties waarderen en hoe enkele organisaties hiermee omgaan, wat terug te vinden is in de organisatiestatuten van de verschillende marktautoriteiten. Dit deel van het onderzoek ziet toe op eventuele contextuele factoren die van invloed zijn op de nevenfuncties van de bestuurders die zijn waargenomen in dit onderzoek. Aan de hand van dit deel van het onderzoek zal ook dieper worden ingegaan op mogelijke verklaringen van hetgeen wat wordt waargenomen in de verschillende diagrammen en grafieken.

### 5.1 Nevenfuncties en de relatie met de benoeming van de bestuurder

Hieronder volgt een contextanalyse van het Nederlandse bestuurlijke landschap waarbinnen bestuurders worden benoemd, waarbij wordt gekeken naar het sociale netwerk van een bestuurder en specifiek de nevenfuncties van bestuurders. Het sociale netwerk van een bestuurder is in dit onderzoek geoperationaliseerd naar zowel het aantal nevenfuncties als het aantal nevenfuncties wat inhoudelijk overeenkomt met de taak van de marktautoriteit.

Dat de grootte van het sociale netwerk van belang is voor het benoemen van bestuurder blijkt uit onderzoek van de Nederlandse School voor het Openbaar Bestuur (NSOB) en de Rijksuniversiteit Groningen (2019). Zij hebben onderzoek gedaan naar de Topmanagementgroep van de ABD, waaruit blijkt dat politiek-bestuurlijke sensitiviteit meeweegt in het selecteren van topbestuurders. Eén van de onderdelen van politiek-bestuurlijke sensitiviteit wordt geconceptualiseerd als het 'adresboek' van de kandidaat, waarmee bedoeld wordt een goed ontwikkeld netwerk bij relevante onderdelen van de Rijksoverheid, maar ook daarbuiten. In hoeverre nevenfuncties bijdragen aan dit netwerk blijkt niet uit bovengenoemd onderzoek. Een netwerk kan ook verkregen worden door jarenlange ervaring door het hoofdberoep in een sector voordat de bestuurder benoemd is bij de marktautoriteit. Bij selecties van bestuurders van de AFM wordt in de profielschets van de bestuurder door de AFM gesteld dat het aantal commissariaten en nevenfuncties zodanig beperkt moeten zijn dat een goede taakvervulling is gewaarborgd. Wel wordt verwacht dat bestuurders over een netwerk beschikken, zowel binnen als buiten de AFM, om signalen op te vangen (Van Veen, 2015). Ook uit de profielschets van directieleden van de DNB blijkt dat waarde wordt gehecht aan een breed maatschappelijk en bestuurlijk netwerk (DNB, n.d.). Echter blijkt uit deze profielschets niet waaruit de grootte van het netwerk moet blijken en in hoeverre nevenfuncties hieraan kunnen bijdragen.

Wanneer specifiek wordt gekeken naar de nevenfuncties en hoe deze in relatie staan tot de bestuurders van marktautoriteiten, zien we een aantal ontwikkelingen die een groot aantal nevenfuncties mogelijk belemmeren. Zoals in de inleiding van dit onderzoek beschreven is in 2013 de Wet Bestuur en Toezicht in werking getreden wat het aantal nevenfuncties van bestuurders maximeert (Van de Poel, 2015). In deze wet zijn een aantal voorwaarden gesteld aan het hebben van nevenfuncties. Zo mag een bestuurder van een rechtspersoon deze functie combineren met maximaal twee commissariaten bij een ander rechtspersoon. Hierbij mag de bestuurder geen

voorzitter zijn. Een commissaris mag maximaal 5 commissariaten bij andere grote rechtspersonen hebben, waarbij een voorzitterschap dubbel telt. De Wet Bestuur en Toezicht 2013 is echter niet van toepassing op publiekrechtelijke rechtspersonen zoals centrale en decentrale overheidslichamen, openbare lichamen en zelfstandige bestuursorganen. Ook tellen benoemingen bij buitenlandse rechtspersonen niet mee (Nationaal Register, 2014). Een bestuurder kan in theorie oneindig nevenfuncties dragen bij publieke organisaties. Het meest voorkomende wat in deze dataset is waargenomen is 14 nevenfuncties.

Met het intreden van de Wet Bestuur en Toezicht 2013 is onderzoek gedaan naar het aantal personen wat naar aanleiding van deze wet nevenfuncties heeft moet laten vallen. Dit aantal bleek gering uit onderzoek van Eelke Heemskerk (n.d., geciteerd in Van de Poel, 2015). Wanneer de intrede van deze wet wordt afgezet tegen de grafiek wat het gemiddeld aantal nevenfuncties van bestuurders door de jaren heen beschrijft, zien we dat per aanvang van de Wet Bestuur en Toezicht 2013, geen structurele afname waar te nemen is in het gemiddeld aantal nevenfuncties. Na 2012 daalt het gemiddeld aantal nevenfuncties waarna het weer relatief sterk stijgt.

Naast de wettelijke beperking die opgelegd is aan het aantal nevenfuncties blijkt uit onderzoek van het Nationaal Register (n.d., geciteerd in Van de Poel, 2015) dat een tweede ontwikkeling mogelijk bijdraagt aan een verminderd aantal nevenfuncties, namelijk de tijdsbesteding aan nevenfuncties. Zo blijkt uit dit onderzoek dat toezichthouders gemiddeld twee keer zoveel tijd aan hun nevenfunctie besteden dan enkele jaren geleden. Toezichthouders in de zorg zouden circa 16 uur per maand kwijt zijn en de voorzitters in deze sector 24 uur per maand. Daarbij wordt opgemerkt dat het aantal uur verder zal toenemen door de toegenomen complexiteit en schaal van zorgorganisaties. Het is natuurlijk van belang voor de tijdsbesteding die overblijft voor nevenfuncties, of de taak bij de marktautoriteit een voltijds beroep is of niet. Zo kan waargenomen worden dat grootte van de raad van bestuur van de betreffende marktautoriteit mogelijk een factor kan zijn voor het aantal nevenfuncties wat bestuursleden naast het hoofdberoep kunnen dragen. Zo zien we dat de raad van bestuur van de Kansspelautoriteit bestaat uit 3 leden en de voorlopers, het Ctk en de RvC een raad van bestuur hebben van 7 leden. Bij het Ctk blijkt uit de data ook een hoog gemiddelde aantal nevenfuncties. Voor de RvC is dat lastig te achterhalen aangezien minder data beschikbaar is van deze bestuursleden. Voor de overige marktautoriteiten is te zien dat de grootte van het bestuur uit twee, drie en vier bestuursleden bestaat.

### **5.1.1. Inhoudelijke nevenfuncties en de relatie met de benoeming**

Zoals hierboven beschreven zijn er een aantal ontwikkelingen die het houden van een groot aantal nevenfuncties mogelijk belemmeren. Daarnaast is door middel van de documentanalyse ook een ontwikkeling waargenomen die belemmerend kan werken, gekeken naar het aantal inhoudelijk overeenkomende nevenfuncties. Deze ontwikkeling wordt in dit onderzoek beschreven als de politieke aandacht op integriteit en belangenverstrengeling. Zo wijzen de organisatiestatuten van verschillende marktautoriteiten erop dat er type nevenfuncties zijn die door de bestuurders niet als nevenfunctie gehouden mogen worden. Beperkingen die worden opgelegd aan het hebben van bepaalde nevenfuncties moeten uitdrukking geven aan de gewenste onafhankelijkheid stelt Van Veen (2015). AFM-bestuurders mogen geen nevenfunctie hebben bij instellingen met een vergunning van de AFM of DNB. NZA-bestuurders mogen niet gelijktijdig lid zijn van het bestuur of de raad van toezicht van een zorginstelling of zorgverzekeraar, actief werkzaam zijn als individuele beroepsbeoefenaar in de zorg, werkzaam zijn bij een ministerie, of Kamerlid zijn (ibid). Uit onderzoek van het Nationaal Register (2018) onder leden van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn blijkt dat leden verschillende visies hebben als het gaat om belangenverstrengeling en de bijdrage hieraan van nevenfuncties. Zo vindt de ene toezichthouder bijvoorbeeld dat geen enkele nevenfunctie in dezelfde sector acceptabel is, terwijl de ander de grens pas legt bij commerciële nevenfuncties (ibid).

Een relatief laag aantal inhoudelijke nevenfuncties die overeenkomen met de taken van marktautoriteit kan voor een deel verklaard worden door de reglementen van de marktautoriteiten waarbij de schijn van belangenverstremgeling tegengegaan dient te worden. Zo moet bij de AFM de nevenfunctie bij benoeming worden gemeld en wanneer een bestuurder later een nevenfunctie wil bekleden moet dit worden goedgekeurd. ABDTopConsult adviseert in haar adviesrapport ten aanzien van compliance en integriteit aan de AFM dat bij twijfel over nevenfuncties en mogelijke belangenverstremgeling de bestuurders de nevenfunctie niet moet gaan bekleden (ABDTopConsult, 2014).

## 6. Conclusie

Het onderzoek richt zich op het sociale netwerk van bestuurders die zijn benoemd bij marktautoriteiten in Nederland van 1976 tot 2020. De relatie tussen het sociale netwerk is onderzocht aan de hand van de grootte van het netwerk, wat geoperationaliseerd is naar het aantal nevenfuncties en de deskundigheid, wat geoperationaliseerd is naar het aantal overeenkomende nevenfuncties en het aantal voorzittersnevenfuncties. Ten behoeve van het onderzoek is de volgende centrale vraag geformuleerd.

*Wat is de invloed van nevenfuncties op de kans op de benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit?*

De veronderstelde invloed is in het theoretisch kader verder uiteengezet in een aantal specifieke relaties en verwachtingen. In de analyse zijn de verwachtingen geanalyseerd aan de hand van beschrijvende statistiek en regressieanalyses. Vervolgens is middels kwalitatief de bestuurlijke context onderzocht om te bezien welke invloed nevenfuncties kunnen hebben bij het benoemen van bestuurders bij publieke organisaties. Hierbij is ook de verbinding gemaakt met het kwantitatief onderzoek om te bezien hoe bepaalde ontwikkelingen terug te zien zijn in de diagrammen en grafieken.

Uit dit onderzoek blijkt een redelijk genuanceerd beeld als het gaat om de invloed van nevenfuncties op de benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit. De nevenfuncties van bestuurders kunnen de kans op benoeming bij een Nederlandse marktautoriteit vergroten, maar dat hangt af van de specifieke context waarbinnen de bestuurder benoemd zal worden. Om dit onderzoek verder te specificeren is een aantal verwachtingen geformuleerd, waarvan tot slot wordt aangegeven of deze verwachtingen ontkracht kunnen worden of niet. In het algemeen blijkt uit het onderzoek dat er geen sterke relatie is tussen de nevenfuncties van bestuurders en de kans op benoeming bij een Nederlandse marktautoriteit. Zoals eerder gesteld is het een genuanceerd beeld en dient per categorie van onderzoek een antwoord gegeven te worden op de bovenstaande vraag.

### **Grootte van het netwerk**

Uit het onderzoek naar de grootte van het netwerk, uitgedrukt in het aantal nevenfuncties, blijkt dat de kans op benoeming door het aantal nevenfuncties afhankelijk is van de organisatie waar de bestuurder benoemd zal worden, in welk tijdsframe en of de bestuurder herbenoemd zal worden. Zo zien we dat de bestuurders die benoemd zijn bij de DNB, AP en Ctk gemiddeld gezien meer nevenfuncties dragen dan bestuurders van de overige marktautoriteiten. Ook blijkt dat het gemiddeld aantal nevenfuncties van bestuurders licht stijgt met de jaren. Gekeken naar de herbenoeming van bestuurders valt op dat herbenoemde bestuurders gemiddeld gezien meer nevenfuncties dragen dan niet herbenoemde bestuurders. Per herbenoeming dragen bestuurders een hoger aantal nevenfuncties en neemt de standaardafwijking binnen de groep herbenoemde bestuurders af. Dit gegeven is middels een regressieanalyse onderzocht, waaruit blijkt dat er geen sterk verband is tussen het aantal nevenfuncties en het aantal herbenoemingen. Echter blijft het oplopende aantal nevenfuncties en een afnemende standaardafwijking op zichzelf een interessante ontwikkeling. Over het algemeen gezien is niet te stellen dat het aantal nevenfuncties de kans op de benoeming bij een Nederlandse marktautoriteit vergroot, maar in specifieke gevallen zoals hierboven gesteld, kan dit wel het geval zijn.

## Deskundigheid

Uit het onderzoek naar de deskundigheid van de benoemde bestuurder, gemeten aan de hand van het aantal overeenkomende nevenfuncties en het aantal voorzittersnevenfuncties, blijkt ook hier dat er sprake is van een genuanceerd beeld. Zo is het niet zo dat door een hoger aantal overeenkomende nevenfuncties de kans op benoeming van een bestuurder per definitie vergroot wordt. Er zijn besturen van marktautoriteiten waargenomen, waarbij geen enkele nevenfunctie gewaardeerd is als 'overeenkomstig'. Zo is dit het geval bij de ACM, de AP en de Rvc. Daarnaast zijn er organisaties waar de bestuurders relatief veel nevenfuncties dragen waaruit een bepaalde mate van deskundigheid kan blijken. Dit is waargenomen bij de DNB, de NZA, de AFM en de STE. Bij deze organisaties zou het aantal nevenfuncties die overeenkomstig zijn met de taken van de marktautoriteit de kans op benoeming kunnen vergroten.

Specifiek is in het onderzoek aandacht besteed aan de nevenfuncties van de voorzitters van de besturen om te bezien of hier een bepaalde deskundigheid blijkt als het gaat om voorzitterschap. Ook hier blijkt een genuanceerd beeld, waarbij het per organisatie kan verschillen of de voorzitters een hoger aantal nevenfuncties hebben waarbij zij ook voorzitter zijn. Zo is te zien dat de voorzitters van de KSA enkel nevenfuncties dragen, waarbij zij ook voorzitter zijn van dat bestuur. Bijzonder genoeg is bij de voorloper van de KSA, het Ctk, het tegenovergestelde waargenomen, waarbij de voorzitters van het Ctk geen enkele nevenfunctie dragen waarbij zij ook voorzitter zijn. De data geeft een genuanceerd beeld weer, waarbij het aantal besturen waar de voorzitters meer voorzittersnevenfuncties dragen dan de overige leden even groot is als het aantal besturen waar de overige leden meer voorzittersnevenfuncties dragen dan de voorzitters. Daarbij is het van belang te beseffen dan doorgaans de voorzitters met minder personen vertegenwoordigd zijn in het bestuur dan de overige leden. Ook het aantal nevenfuncties waarbij de voorzitter ook voorzitter is van de nevenfunctie is redelijk evenwichtig verdeeld over de gehele populatie gezien. Op basis van deze data is het is het niet mogelijk om de verwachting te ontcrachten.

Tot slot is aangetoond dat wanneer het gaat om het aantal nevenfuncties dat overeenkomt met de taak van marktautoriteit, er geen verschil waar te nemen is tussen herbenoemde bestuurders en niet herbenoemde bestuurders. Herbenoemde bestuurders beschikken gemiddeld gezien over 0,47 nevenfuncties waaruit deskundigheid kan blijken en niet herbenoemde bestuurders over 0,48 nevenfuncties waaruit deskundigheid kan blijken. Wanneer deze data verwerkt wordt in een regressieanalyse zien we dat het aantal 'overeenkomende' nevenfuncties een positief effect hebben op de kans op herbenoeming tot 2 herbenoeming. Vanaf 3 herbenoemingen wordt een negatief effect waargenomen. Over het geheel gezien blijkt uit de regressieanalyse dat het aantal overeenkomende nevenfuncties de kans op een hoger aantal herbenoemingen verkleint.

Bovengenoemde brengt de geformuleerde verwachtingen aan de orde en beschreven zal worden of deze verwachtingen verworpen kunnen worden of niet. De verwachting wordt verworpen als over het algemeen gezien de kans op de benoeming niet groter wordt door de onafhankelijke variabelen. Als deze kans over het algemeen gezien groter kan zijn of dat data deze relatie suggereert is de verwachting niet verworpen. Hierbij is redelijk streng gekeken naar de verwachting, waarbij het doen van vervolgonderzoek naar de niet ontcrachtte verwachting tot de aanbeveling strekt.

## 6.1 Verwachtingen

Hieronder in het overzicht is per verwachting aangegeven of deze middels dit onderzoek ontkracht is of niet.

<b>Verwachting</b>	<b>Ontkracht</b>	<b>Niet ontkracht</b>
V1: het aantal nevenfuncties vergroot de kans op benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit.	V	
V2: het aantal nevenfuncties in lijn met de taken van de marktautoriteit vergroot de kans op benoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit.	V	
V3: het aantal voorzittersnevenfuncties van een voorzitter vergroot de kans op benoeming als voorzitter bij een Nederlandse marktautoriteit.		V
V4: het aantal nevenfuncties van een bestuurder in lijn met de taken van de marktautoriteit vergroot de kans op herbenoeming van die bestuurder bij die marktautoriteit.		V
V5: het aantal nevenfuncties vergroot de kans op herbenoeming van een bestuurder bij een Nederlandse marktautoriteit.		V

## 6.2 Discussie

Hieronder in de discussie van het onderzoek zal worden gereflecteerd op de theoretische concepten rondom het benoemen van bestuurders bij publieke organisatie, de invloed van het sociale netwerk en de mogelijke bijdrage van nevenfuncties. Daarnaast wordt gereflecteerd op de aannames die zijn geformuleerd in het theoretisch kader.

Dat het sociale netwerk van invloed is op de benoeming van de bestuurder bij een publieke organisatie blijkt uit het kwalitatieve deel van het onderzoek. Zo is dat laten zien middels de profielschetsen van de AFM en de DNB, maar blijkt dat in zijn algemeenheid voor ambtenaren van de TMG (NSOB & Rijksuniversiteit Groningen, 2019). Uit dit onderzoek blijkt in de literatuur vrijwel niet te zijn geschreven over de rol die nevenfuncties spelen met de betrekking tot de kans op benoeming van een bestuurder bij een publieke organisatie. In werkelijkheid zou een persoon door zijn of haar nevenfunctie een netwerk verkrijgen, waarvan de grootte van belang is voor het aanstellen van een bestuurder, maar dit wordt over het algemeen niet sterk teruggezien in de data als we kijken naar het aantal nevenfuncties en de kans op benoeming. Er zijn 50 bestuurders benoemd zonder nevenfuncties. Of het aantal nevenfuncties een goede indicator is voor de grootte van het netwerk, is derhalve te bediscussiëren.

Ditzelfde geldt voor de deskundigheid van een bestuurder. Uit de profielschetsen van de DNB (n.d.) en het onderzoek van de NSOB en de Rijksuniversiteit Groningen (2019) blijkt dat deskundigheid van een zeker belang is voor het benoemen van de bestuurders. Ditzelfde zien we ook in de statuten van de NZA en AFM, maar de nevenfuncties zijn aan strenge voorwaarden onderworpen en sommige nevenfuncties in een bepaalde sector zijn uitgesloten. Hierdoor kan het zijn dat met het meten van het aantal overeenkomende nevenfuncties blijkt dat er geen deskundigheid geconstateerd kan worden. De inhoudelijk overeenkomende nevenfuncties kunnen een goede indicator zijn voor deskundigheid. Echter blijkt het in de praktijk lastig om een groot aantal nevenfuncties te houden die overeenkomen met de marktautoriteit en wordt het derhalve mogelijk minder teruggezien in het kwantitatief onderzoek. Ten tweede is met betrekking tot de deskundigheid een tweede propositie geformuleerd, namelijk dat het aantal voorzittersnevenfuncties een indicator zijn voor deskundigheid. Dit vanwege het aspect van deskundigheid wat getypeerd is door Van Thiel (2013) als het beschikken over management skills. De voorzittersnevenfuncties kunnen een goede indicator zijn van dit aspect van deskundigheid en een relatie kan worden teruggezien in het kwantitatief onderzoek.

Uit de literatuur van Van Thiel (2013) blijkt dat met de opkomst van *managerialism* minder waarde gehecht werd aan het hebben van een groot netwerk met contacten bij het benoemen van bestuurders. Interessant genoeg wordt in de grafiek die het gemiddeld aantal nevenfuncties per bestuurstermijn toont, het tegenovergestelde waargenomen. Hierin zien we namelijk een lichte stijging van het aantal nevenfuncties. Het modererende effect van het jaar waarin bestuurders benoemd zijn op het aantal en type nevenfuncties wat bestuurders dragen wordt in het kwantitatief onderzoek minder sterk teruggezien. Op basis van de literatuur in het theoretisch kader en meegewogen dat de proposities geldig zijn, zou dit effect teruggezien moeten worden in de grafieken. Dit is echter niet het geval. Met betrekking tot het meten van de deskundigheid kan dit ook komen door een te kleine dataset, omdat wanneer iedere bestuurder per jaar in de grafiek wordt opgenomen, per jaar weinig data is over alle verschillende type nevenfuncties. Mogelijk met een uitbreiding van de onderzoekspopulatie kan beter gesteld worden of de propositie geldig is of niet.

Wat tot slot opvalt tijdens het onderzoek naar de nevenfuncties van bestuurders is dat er geen politieke nevenfuncties zijn waargenomen. Uit de dataset blijkt dat een redelijk groot aantal bestuurders verbonden kunnen worden aan een politieke partij. Een aantal hiervan hebben zelfs politieke of politiek-bestuurlijke ervaring zoals Eerste- of Tweede Kamerlid, burgemeester of Minister. Het kan zo zijn dat de bestuurders van marktautoriteiten, zoals blijkt uit de dataset, geen formele politieke nevenfuncties dragen, maar zich nog wel in dit netwerk begeven door actief lid te zijn van de politieke partij en hierdoor een netwerk verwerven. Dit wordt dan middels dit onderzoek niet geconstateerd, waardoor een deel van het sociale netwerk mist.

### **6.2.1 Beperking van het onderzoek**

Zoals in de methodologie beschreven, is een beperking voor de validiteit van het onderzoek dat er enkel data beschikbaar is van de benoemde bestuurders. Voor de volledigheid zou het onderzoek sterker zijn als er een vergelijking gemaakt zou kunnen worden tussen benoemde en niet benoemde bestuurders. Daarnaast is het voor sommige nevenfuncties lastig om te bepalen of tussen de nevenfunctie en de taken van de bestuurder een overeenkomst is vast te stellen. Zo is de informatie over de nevenfunctie uit open bronnen gehaald, waarbij in veel gevallen enkel de organisatiernaam staat. Op basis daarvan kan het zijn dat nevenfuncties als 'geen overeenkomst' zijn gecodeerd wanneer in werkelijkheid de taak van de bestuurder bij de nevenfunctie overeenkomstig kan zijn met de taak bij de marktautoriteit.

### **6.2.2 Toegevoegde waarde van het onderzoek op de wetenschap**

Het onderzoek voegt toe aan de literatuur omtrent het benoemen van bestuurders bij publieke organisaties. In de huidige literatuur wordt party patronage, de x-factor, en de loopbaan centraal gesteld als factor die van invloed is voor het benoemen van bestuurders. Niet eerder is de nevenfunctie van de bestuurder centraal gesteld als onafhankelijke variabele, terwijl het een groot onderdeel kan zijn van een kandidaat zijn of haar netwerk, ervaring en blijk van deskundigheid. Met dit onderzoek zijn hierin de eerste inzichten verkregen. Vervolgonderzoek doen op dit gebied strekt tot de aanbeveling, waarbij de onderzoekspopulatie vergroot dient te worden. Zo zijn van alle TMG-leden de nevenfuncties op de site van de ABD geplaatst waardoor gemakkelijk inzicht vergaard kan worden. Daarnaast zou het zinvol zijn om interviews af te nemen met de ABD, waarin specifiek onderzocht kan worden in hoeverre nevenfuncties van invloed zijn op het aanstellen van bestuurders en of nevenfuncties een indicator zijn voor de benodigde deskundigheid en netwerk. Met interviews wordt de beperking van het niet beschikbaar zijn van data van niet benoemde bestuurders deels opgevangen. Dit omdat de ABD een rol kan hebben bij het aanstellen van topbestuurders en een primaire bron kan zijn hoe nevenfuncties kunnen bijdragen aan een benoeming van een bestuurder.

Voor wat betreft de generaliseerbaarheid van dit onderzoek kan gesteld worden dat het reikt tot de bestuurders binnen Nederland. Zoals eerder geconstateerd kunnen meerdere factoren van invloed zijn op het benoemen van bestuurders, waaronder party patronage. Zoals PUMA (2003) stelt hebben bepaalde landen een andere bestuurlijke cultuur dan Nederland, waarbij benoemingen meer politiek geladen kunnen zijn en minder gericht op de grootte van het sociale netwerk en de hieruit verkregen ervaring en deskundigheid. Daarnaast is in Nederland in 2013 de Wet Bestuur en Toezicht in werking getreden, wat het aantal nevenfuncties beperkt. De bestuurlijke context, wat beschreven is in het kwalitatieve deel van het onderzoek, maakt het zo dat het onderzoek gegeneraliseerd kan worden tot de bestuurders binnen Nederland.



## Bibliografie

ABDTopConsult (2014). Raad van Toezicht Autoriteit Financiële Markten (AFM) "Compliance en integriteit herijkt". Opgehaald van: [blg435318.pdf](#) ([parlementairemonitor.nl](#))

Algemene Bestuursdienst (n.d.) Vacatureproces TMG. Opgehaald van: [Vacatureproces TMG | Vacatures en loopbaan | Algemene Bestuursdienst](#)

De Nederlandse Bank (n.d.) Functieprofielen leden directie DNB. Opgehaald van: [Functieprofielen directieleden DNB](#)

Eckert (1981). The Life Cycle of Regulatory Commissioners. *The Journal of Law and Economics* 24, 113–120.

Eerste Kamer (n.d.). Wet bestuur en toezicht rechtspersonen. Opgehaald van: [Eerste Kamer der Staten-Generaal - Wet bestuur en toezicht rechtspersonen \(34.491\)](#)

Enns-Jedenastik, L. (2016a). The Party Politicization of Administrative Elites in the Netherlands. *Acta Politica*, 51(4): 451-471

Enns-Jedenastik, L. (2016b). The politicization of regulatory agencies: Between partisan independence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(3), 507-518.

Financieel Dagblad. (25 maart, 2004). Is er toezicht op de toezichthouder?. *Het Financieele Dagblad*. Opgehaald van: <https://advancelexis.com.ezproxy.leidenuniv.nl/api/document?collection=news&id=urn:contentItem:4COV-3X30-00MN-129R-00000-00&context=1516831>.

Financieel Dagblad (9 maart, 2010). Van fiscale waakhond tot marktmeester. *Het Financieele Dagblad*. <https://advancelexis.com.ezproxy.leidenuniv.nl/api/document?collection=news&id=urn:contentItem:7XYS-H9B1-2R54-T4H3-00000-00&context=1516831>.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (n.d.). Oprichting Algemene Bestuursdienst. Opgehaald van: [1995 Oprichting ABD \(kennisopenbaarbestuur.nl\)](#)

Nationaal Register (2014). Enkele aandachtspunten bij (her)benoeming van bestuurders en commissarissen. Opgehaald van: [notitie\\_bt\\_mei\\_2014\\_van\\_doorne.pdf](#) ([nationaalregister.nl](#))

Nationaal Register (2018). Staat belangenverstrengeling bij u al op de agenda? Opgehaald van: [Staat belangenverstrengeling bij u al op de agenda? | Nationaal Register](#)

NSOB & Rijksuniversiteit Groningen (2019). Een toekomstbestendige topmanagementgroep. Naar een groter aantal beschikbare kandidaten. Opgehaald van: [NSOB-2019-Een-toekomstbestendige-topmanagementgroep.pdf](#)

Peci, Alketa, Menezes Santos, Aline, & Pino Oliveira de Araújo, Bruno César. (2020). Quo Vadis? Career paths of Brazilian regulators. *Regulation & Governance*, Regulation & governance, 2020-07-27.

Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, 2nd edn (Oxford: Oxford University Press).

PUMA (2003). *Managing Senior Management: Senior Civil Service Reform in OECD Member Countries*. Background note GOV/PUMA 17 (Paris: OECD).

Spiller (1990). Politicians, Interest Groups, and Regulators: A Multiple-Principals Agency Theory of Regulation, or "Let Them Be Bribed". *The Journal of Law and Economics* 33, 65–101.

't Hart, P., A. C. Wille, R. A. Boin, G. S. M. Dijkstra, F. M. van der Meer, W. J. van Noort and M. Zannoni (2002) *Politiek-ambtelijke verhoudingen in beweging*. (Amsterdam: Boom).

Van de Poel (2015). *Besturen in soberheid*. *Skipr* 8, 10–21.

Van Thiel (2009). *Political influence on public appointments in the Netherlands: the X-factor?* Erasmus Universiteit Rotterdam.

Van Thiel (2013). *Managerialism and politicization in the Dutch civil service*. In: C. Neuhold, L. Verhey, & S. Vanhoonacker (eds.). *Civil servants and politics: a delicate balance*. Basingstoke, Palgrave MacMillan. [pp. 90-107]

Van Veen (2015). *Benoemingenbeleid en benoemingspraktijk bij markttoezichthouders: op naar meer onafhankelijkheid en diversiteit*. Opgehaald van: *Benoemingenbeleid en benoemingspraktijk bij markttoezichthouders: op naar meer onafhankelijkheid en diversiteit* Tijdschrift voor Toezicht · BJU Tijdschriften (leidenuniv.nl)

## Bijlage 1. Dataset

zboshortn	idbm	name	nameiniti	surname	termstartdate	termenddate	resigndate	startyear	endyear	boardfunc	numancill
NZa	1	Marian	M.J.	Kaljouw	1-6-2015	31-5-2019	31-5-2019	2015	2019	Voorzitter	1
NZa	1	Marian	M.J.	Kaljouw	1-6-2019	31-5-2023	31-5-2023	2019	2023	Voorzitter	1
NZa	2	Bart Robe	B.R.	Combée	1-2-2019	31-1-2023	31-8-2020	2019	2023	Vice-voorz	1
NZa	3	Wim	W.H.G.	Sijsterma	1-1-2016	31-12-2019	31-12-2019	2016	2019	Bedrijfsvo	2
NZa	3	Wim	W.H.G.	Sijsterma	1-1-2020	31-12-2023	31-12-2023	2020	2023	Bedrijfsvo	2
NZa	4	Maarten A	M.A.	Ruys	24-6-2014	31-12-2014	31-12-2014	2014	2014	Voorzitter	0
NZa	4	Maarten A	M.A.	Ruys	1-1-2015	31-5-2015	31-5-2015	2015	2015	Voorzitter	0
NZa	1000	René	R.J.P.	Jansen	1-8-2015	31-7-2019	31-3-2018	2015	2019	Vice-voorz	1
NZa	6	Arnold (Ar	A.L.M.	Barendreg	1-10-2006	31-09-2010	1-1-2008	2006	2008	Lid	0
NZa	7	Theo	T.W.	Langejan	1-1-2010	31-12-2013	31-12-2013	2010	2013	Voorzitter	4
NZa	7	Theo	T.W.	Langejan	1-1-2014	31-12-2017	17-6-2014	2014	2017	Voorzitter	4
NZa	8	Franciscu	F.H.G.	De Grave	1-4-2004	31-12-2005	31-12-2005	2004	2005	Voorzitter	0
NZa	8	Franciscu	F.H.G.	De Grave	1-1-2006	31-12-2009	15-3-2009	2006	2009	Voorzitter	0
NZa	9	Cathy	C.C.	Van Beek MCM		31-3-2010	31-3-2010	2006	2010	Vice-voorz	1
NZa	9	Cathy	C.C.	Van Beek I	1-4-2010		1-10-2011	2010	2014	Vice-voorz	1
NZa	10	Eitel	M.E.	Homan				2006	2010	Vice-voorz	0
NZa	10	Eitel	M.E.	Homan			17-6-2014	2010	2014	Vice-voorz	0
NZa	11	Dineke	E.J.M.	Mulock Hc	1-9-2009	1-1-2010	1-1-2010	2009	2010	Voorzitter	0
ACM	100	Martijn	M.	Snoep	1-9-2018	31-12-2025	31-12-2025	2018	2025	Voorzitter	2
ACM	200	Cateatje	C.	Hijmans v	1-1-2017	31-12-2022	31-12-2022	2017	2022	Lid	3
ACM	300	Manon Re	M.R.	Leijten		31-12-2025	31-12-2025	2020	2025	Lid	3
ACM	400	Chris	C.	Fontejn	1-1-2013	31-12-2020	1-5-2018	2013	2020	Voorzitter	0
ACM	500	Anita	A.	Vegter	1-4-2013	31-12-2018	1-7-2016	2013	2018	Lid	0
ACM	600	Frans Joos	F.J.H.	Don	1-4-2013	31-12-2018	31-3-2018	2013	2018	Lid	0
ACM	600	Frans Joos	F.J.H.	Don	1-4-2018	31-12-2025	1-2-2020	2018	2025	Lid	0
NMa	800	Anne Willi	A.W.	Kist	1-1-1998	31-12-2005	31-12-2002	1998	2005	Voorzitter	0
NMa	900	Pieter	P.	Kalbfleisc	1-1-2003	31-12-2010	14-4-2011	2003	2010	Voorzitter	0
NMa	1000	René	R.J.P.	Jansen	1-1-1998	31-12-2003	19-7-2000	1998	2003	Lid	0
NMa	1000	René	R.J.P.	Jansen	20-7-2000	31-12-2009	31-12-2009	2000	2009	Voorzitter	0
AP	401	Aleid Wolf	A.	Wolfsen	1-8-2016	1-8-2021	1-8-2021	2016	2021	Voorzitter	10
AP	402	Monique \	M.	Verdier	1-1-2019	1-1-2024	1-1-2024	2019	2024	Lid	7
AP	403	Katja Mur	C.E	Mur	1-1-2019	1-1-2024	1-1-2024	2019	2024	Lid	3
AP	404	Wilbert	W.B.M.	Tomeson	15-5-2018	1-7-2018	1-7-2018	2018	2018	lid	2
AP	405	Jacob	J.	Kohnstam	15-5-2018	1-8-2016	1-8-2016	2018	2016	Voorzitter	2

CBP	404	Wilbert	W.B.M.	Tomeson	1-12-2011	15-5-2018	15-5-2018	2011	2018	lid	2
CBP	405	Jacob	J.	Kohnstam	1-8-2004	31-7-2009	15-5-2018	2004	2009	Voorzitter	2
CBP	405	Jacob	J.	Kohnstam	1-8-2009	31-7-2014	31-7-2014	2009	2014	Voorzitter	2
CBP	405	Jacob	J.	Kohnstam	1-8-2014	14-5-2018	14-5-2018	2014	2018	Voorzitter	2
CBP	406	Jeanette	J.	Beuving	1-5-2005	30-4-2010		2005	2010	Lid	3
CBP	406	Jeanette	J.	Beuving	1-5-2010	31-8-2011	31-8-2011	2010	2011	lid	2
CBP	407	Madeleine	M.W.	McLaggan	1-9-2006	1-1-2011	1-1-2011	2006	2011	Lid	0
CBP	408	Jan Willer	J.W.	Broekema	13-5-2002	14-11-2006	1-9-2005	2002	2006	Lid	1
RK	409	Ulco	U.	Van der Po		28-2-2005	28-2-2005	1994	2005	Lid	2
RK	410	Peter	P.J.	Hustinx				1997		Voorzitter	2
RK	411	John	J.J.	Borking	1-1-1994			1994		Vice-voorz	2
OPTA	412	Hans	H.	Bakker	1-8-1997	31-7-2001	31-7-2001	1997	2001	Anders	0
OPTA	412	Hans	H.	Bakker	1-8-2001	31-7-2005	1-6-2004	2001	2005	Anders	0
OPTA	413	Jens	J.C.	Arnbak	1-8-1997	31-7-2001	31-7-2001	1997	2001	Voorzitter	2
OPTA	413	Jens	J.C.	Arnbak	1-8-2001	31-7-2005	1-8-2005	2001	2005	Voorzitter	1
OPTA	414	Chris	C.	Fontejjn	1-8-2005	31-7-2009	31-7-2009	2005	2009	Voorzitter	0
OPTA	414	Chris	C.	Fontejjn	1-8-2009	31-7-2013	31-3-2013	2009	2013	Voorzitter	2
OPTA	415	Annetje	A.T.	Ottow	1-4-2006	31-7-2009	31-7-2009	2006	2009	Lid	2
OPTA	415	Annetje	A.T.	Ottow	1-8-2009	31-7-2013	31-3-2013	2009	2013	Vice-voorz	3
OPTA	416	Annet	A.P.	Aris	15-3-2008	31-7-2009	31-7-2009	2008	2009	Lid	4
OPTA	416	Annet	A.P.	Aris	1-8-2009	31-7-2013	1-6-2011	2009	2013	Lid	6
OPTA	417	Mark	M.W.	De Jong	1-2-2006	31-7-2009	31-7-2009	2006	2009	Vice-voorz	0
OPTA	417	Mark	M.W.	De Jong	1-8-2009	31-7-2013	1-8-2012	2009	2013	Vice-voorz	0
OPTA	418	Herman	H.A.	Van Karne	1-8-1997	31-1-2006	31-1-2006	1997	2006		0
OPTA	419	Lilian	L.Y.	Gonçalves	1-8-1997	31-1-2006	31-1-2006	1997	2006		13
OPTA	420	Ad	L.A.	Geelhoed	1-10-2006		20-4-2007	2006	2007	Lid	0
AFM	421	Laura	L.B.J.	Van Geest	1-2-2020	31-1-2024	31-1-2024	2020	2024	Voorzitter	2
AFM	422	Hanzo	H.L.	Van Beuse	1-6-2018	31-5-2022	31-5-2022	2018	2022	Lid	0
AFM	423	Jos	J.R.	Heuvelma	1-9-2018	31-8-2022	31-8-2022	2018	2022	Lid	1
AFM	424	Merel	M.W.L.	Van Vroon	1-4-2014	31-3-2018	31-3-2018	2014	2018	Voorzitter	5
AFM	424	Merel	M.W.L.	Van Vroon	1-4-2018	31-3-2022	1-9-2019	2018	2022	Voorzitter	5
AFM	425	Gerben	G.J.	Everts	1-11-2012	31-10-2016		2012	2016	lid	2
AFM	425	Gerben	G.J.	Everts	1-11-2016	31-10-2020	12-5-2020	2016	2020	lid	2

AFM	425	Gerben	G.J.	Everts	1-11-2016	31-10-2020	12-5-2020	2016	2020	lid	2
AFM	426	Ellen	E.M.A.	Van Schot				2017	2020	lid	0
AFM	427	Femke	F.	De Vries	1-10-2015			2015	2020	lid	0
AFM	428	Harman	H.W.O.L.M	Korte	1-11-2012			2012		lid	0
AFM	429	Theodor	T.F.	Kockelkor	1-2-2008	31-1-2012	31-1-2012	2008	2012	lid	0
AFM	429	Theodor	T.F.	Kockelkor	1-2-2012	31-1-2016	15-4-2015	2012	2016	lid	0
AFM	430	Jacob	J.W.F.	Kaptein	1-mrt-02	28-feb-06	1-3-2004	2002	2006	lid	0
AFM	431	Arthur	A.W.H.	Docters vs	1-mrt-02	31-aug-07	1-6-2007	2002	2007	Voorzitter	8
AFM	432	Paul	P.M.	Koster	1-mrt-02		31-dec-07	2002	2007	lid	1
AFM	433	Anne	A.W.	Kist	15-9-2005	14-sep-09	6-aug-07	2005	2007	Lid	8
AFM	434	Hans	J.F.H.	Hoogervor	1-sep-07	31-aug-11	1-4-2011	2007	2011	Voorzitter	8
AFM	435	René	R.H.	Maatman	1-mei-08	30-apr-12	30-4-2012	2008	2012	lid	9
AFM	436	Ronald	R.	Gerritse	1-mei-11	30-apr-15	26-9-2013	2011	2015	Voorzitter	4
STE	437	Francis	F.J.	Loudon				1989		Voorzitter	0
STE	438		J.	Zantman				1989		lid	0
STE	439		J.H.	Blokdijk				1989		Bedrijfsvo	0
STE	440		A.	Heenema	1-sep-94			1994		lid	0
STE	441		J.I.	Van Praag Sigaar				1994		vicevoorz	0
STE	442		J.	Vroegop	3-feb-98			1994		lid	1
STE	443	Arthur	A.W.H.	Docters vs	1-jan-99		28-feb-02	1999		Voorzitter	3
STE	444	Jacob	J.W.F.	Kaptein			28-feb-02	1999		lid	2
STE	445		A.L.	Touw	1-aug-99			1999		lid	1
STE	446	Paul	P.M.	Koster	1-mrt-01		28-feb-02	2001		lid	0
STE	447	Piet	P.	Kerdel	1-apr-93		31-dec-97	1993		lid	0
STE	448		M.	Cram			1-dec-92	1989		lid	0
STE	449		F.W.A.	Goes				1989		lid	0
KA	1000	René	R.J.P.	Jansen	1-okt-08	30-9-2024	30-9-2024	2018	2024	Voorzitter	1
KA	1334	Bernadett	B.C.M.	van Buche	15-okt-18	14-10-2024	14-10-2024	2018	2024	Vice-voorz	1
KA	1335	Joop	J.G.	Pot	1-11-2014	30-10-2020	1-2-2019	2014	2020	Lid	1
KA	1336	Johan Jac	J.J.H.	Suyver	1-4-2012	1-4-2018	1-4-2018	2012	2018	Voorzitter	3
KA	1336	Johan Jac	J.J.H.	Suyver	1-4-2018	1-10-2018	1-10-2018	2018	2018	Voorzitter	2
KA	1337	Hendrik W	H.W.	Kesler	1-4-2012	31-3-2018	31-3-2018	2012	2018	Vice-voorz	2
KA	1337	Hendrik W	H.W.	Kesler	1-4-2018	1-10-2018	1-10-2018	2018	2018	Vice-voorz	2
KA	1338	Paul Johan	P.J.G	Tang	1-4-2012	31-3-2018	1-1-2014	2012	2018	Lid	4

CTK	1339	Maria We	M.W.M	Vos van Ge	1-1-1996	31-12-1999	31-3-2012	1996	1999	Voorzitter	4
CTK	1339	Maria We	M.W.M	Vos van Ge	1-1-2004	31-12-2007	31-3-2012	2004	2007	Voorzitter	2
CTK	1339	Maria We	M.W.M	Vos van Ge	1-1-2008	31-12-2011	31-12-2011	2008	2011	Voorzitter	2
CTK	1339	Maria We	M.W.M.	Vos van Ge	1-1-2012	31-3-2012	31-3-2012	2012	2012	Voorzitter	2
CTK	411	John J.	J.J.	Borking	1-8-2000	31-7-2003	31-3-2012	2000	2003	Lid	2
CTK	411	John J.	J.J.	Borking	1-1-2004	31-12-2007	31-3-2012	2004	2007	Lid	3
CTK	411	John J.	J.J.	Borking	1-1-2008	31-12-2011	31-3-2012	2008	2011	Lid	2
CTK	411	John J.	J.J.	Borking	1-1-2012	31-3-2012	31-3-2012	2012	2012	Lid	3
CTK	1341	Wim	W.	van den Bi	1-1-1996	31-3-1999	31-3-1999	1996	1999	Lid	3
CTK	1341	Wim	W.	van den Brink				2000		lid	3
CTK	1342	Jan Gerrit	J.G.H.	Krajenbrir	1-1-1996	31-12-1999	31-3-2012	1996	1999	Lid	4
CTK	1342	Jan Gerrit	J.G.H.	Krajenbrir	1-1-2000	31-12-2003	31-3-2012	2000	2003	Lid	10
CTK	1342	Jan Gerrit	J.G.H.	Krajenbrir	1-1-2004	31-12-2007	31-3-2012	2004	2007	Lid	9
CTK	1342	Jan Gerrit	J.G.H.	Krajenbrir	1-1-2008	31-12-2011	31-3-2012	2008	2011	Lid	10
CTK	1342	Jan Gerrit	J.G.H.	Krajenbrir	1-1-2012	31-3-2012	31-3-2012	2012	2012	Lid	10
CTK	1343	Roelof Jan	R.J.	Manschot	1-1-1996	31-12-1999	31-3-2012	1996	1999	Lid	1
CTK	1343	Roelof Jan	R.J.	Manschot	1-1-2000	31-12-2003	31-3-2012	2000	2003	Lid	1
CTK	1343	Roelof Jan	R.J.	Manschot	1-1-2004	31-12-2007	31-3-2012	2004	2007	Lid	1
CTK	1343	Roelof Jan	R.J.	Manschot	1-1-2008	31-12-2011	31-3-2012	2008	2011	Lid	1
CTK	1343	Roelof Jan	R.J.	Manschot	1-1-2012	31-3-2012	31-3-2012	2012	2012	Lid	1
CTK	1344	Leni	L.	Van Rijn-V	1-1-1996	31-12-1999	31-3-2012	1996	1999	Lid	11
CTK	1344	Leni	L.	Van Rijn-V	1-1-2000	31-12-2003	31-3-2012	2000	2003	Lid	13
CTK	1344	Leni	L.	Van Rijn-V	1-1-2004	31-12-2007	31-3-2012	2004	2007	Lid	11
CTK	1344	Leni	L.	Van Rijn-V	1-1-2008	31-12-2011	31-3-2012	2008	2011	Lid	9
CTK	1344	Leni	L.	Van Rijn-V	1-1-2012	31-3-2012	31-3-2012	2012	2012	Lid	6
CTK	1345	Adrienne	A.	Vrisekoop	1-1-1996	31-12-1999	31-3-2012	1996	1999	Lid	3
CTK	1345	Adrienne	A.	Vrisekoop	1-1-2000	31-12-2003	31-3-2012	2000	2003	Lid	4
CTK	1345	Adrienne	A.	Vrisekoop	1-1-2004	31-12-2007	31-3-2012	2004	2007	Lid	6
CTK	1345	Adrienne	A.	Vrisekoop	1-1-2008	31-12-2011	31-3-2012	2008	2011	Lid	6
CTK	1345	Adrienne	A.	Vrisekoop	1-1-2012	31-3-2012	31-3-2012	2012	2012	Lid	5
CTK	1346	Maarten	M.W.J	Koeter	1-1-2004	31-12-2007	31-3-2012	2004	2007	Lid	2
CTK	1346	Maarten	M.W.J	Koeter	1-1-2008	31-12-2011	31-3-2012	2008	2011	Lid	2
CTK	1346	Maarten	M.W.J	Koeter	1-1-2012	31-3-2012	31-3-2012	2012	2012	Lid	2
CTK	1347	Eckhart	E.J.	Wintzen	1-1-1996	31-12-1999	31-12-1999	1996	1999	Lid	1
RvC	1348	J.P.	J.P.	Hustinx	1-1-1976			1976		Voorzitter	3
RvC	1349	Marjorie N	M.N.W.	Dettmeije	1-Jan-76	31-12-1977		1976		vice voorz	0
RvC	1350	D.J.	D.J.	aker				1976		lid	0
RvC	1351	Frans Joze	F.J.	Van Thiel	1-Jan-76		1-7-1979	1976	1979	voorzitter	2
RvC	1352	J.	J.	Los	1-jan-76	31-dec-77		1976		lid	0
RvC	1353	Jan	J.J.M.	Oostenbri	1-jan-76	31-dec-77		1976		lid	0
RvC	1354	H.	H.	Reimer	1-jan-76	31-dec-77		1976		lid	2
RvC	1355	R.J.	R.J.	Vogels	1-jan-76	31-dec-77		1980		lid	0
RvC	1356	J.A.	J.A.	Wagener	1-jan-76	31-dec-77		1980		lid	1
RvC	1357	W.L.	W.L.	Siddré				1980		lid	0
RvC	1358	P. de	P.	De Nooijer				1980		lid	7
RvC	1359	H.A.M.	H.	Hoefnagel	xx-xx-1985	xx-xx-1987		1985		lid	0
RvC	1359	H.A.M.	H.	Hoefnagel	xx-xx-1988		xx-xx-1996	1988		Voorzitter	3
CvdM	1500	Renate	R.	Eringa-We	15-11-2019	31-3-2021	31-3-2021	2019	2021	Voorzitter	3
CvdM	1600	Jan	J.	Buné	1-9-2013		1-9-2018	2013		Lid	5
CvdM	1700	Peter	P.	Eijsvoegel		31-12-2026	31-12-2026	2021	2026	Lid	2
CvdM	1800	Steven	S.	Filipse		31-12-2026	31-12-2026	2021	2026	Lid	5
CvdM	1900	Aart	A.	Geurtsen	1-1-1988		31-1-1996	1988		Voorzitter	2
CvdM	2000	Helmer	H.	Koetje	1994			1994		Lid	1
CvdM	2000	Helmer	H.	Koetje	19-6-1905			1997		Voorzitter	2
CvdM	2100	Jan Jacob	J.J.	Van Cuiler	1-10-2001			2001		Voorzitter	0
CvdM	2200	Inge	I.	Brakman	01-Okt-2006	26-3-2009	26-3-2009	2006	2009	Voorzitte	3
CvdM	2300	Lennart	L.	Van der M	okt-97		nov-03	1997	2003	Lid	0
CvdM	2400	Tineke	T.	Bahlmann	1-4-2009	4-10-2012		2009	2012	Voorzitter	9
CvdM	2401	Eric	E.	Eljon	1-6-2011		1-9-2019	2011	2019	Lid	1
DNB	2500	Jelle	J.	Zijlstra				1967	1974	Voorzitte	3
DNB	2500	Jelle	J.	Zijlstra				1974	1981	Voorzitte	3
DNB	2600	Wim	W.	Duisenberg				1982	1989	Voorzitte	5
DNB	2600	Wim	W.	Duisenberg				1989	1997	Voorzitte	14
DNB	2700	Nout	N.	Wellink	1-jul-97		1-jul-11	1997	2004	Voorzitte	2
DNB	2700	Nout	N.	Wellink	1-jul-97		1-jul-11	2004	2011	Voorzitte	5
DNB	2800	Klaas Hen	K.H.W.	Knot	1-jul-11			2011	2018	Voorzitte	14

DNB	2800	Klaas Hen	K.H.W.	Knot	1-jul-11			2018	2025	Voorzitte	14
DNB	2900	Else	E.	Bos				2018	2015	Lid	4
DNB	3100	Olaf	O.	Sleijpen				2020	2027	Lid	3
DNB	3200	Nicole	N.	Stolk				2018	2025	Lid	4
DNB	3300	Job	J.	Swank				2011	2018	Lid	5
DNB	3300	Job	J.	Swank				2018	2025	Lid	5
DNB	3400	Arnold	A.	Schilder				1998	2005	Lid	1
DNB	3400	Arnold	A.	Schilder				2005	2012	Lid	1
DNB	3500	Jan	J.	Sijbrand				2011	2018	Lid	3
DNB	3600	Dolf	D.	Kessler				1963	1981	Lid	2
DNB	3700	Lex	L.	Hoogduin				2009	2011	Lid	2
DNB	3800	Tom	T.	Roos				2005	2010	Lid	0

















## **Bijlage 2. Inhoudelijke gecodeerde data**

0= nevenfuncties niet overeenkomstig met taken bestuurder

1= nevenfunctie overeenkomstig met de taken van de bestuurder

2= nevenfunctie overeenkomstig met de taken van de marktautoriteit

3= nevenfunctie direct gevolg van taken bij de marktautoriteit

4= politieke nevenfunctie

5= politieke nevenfunctie overeenkomstig met de taken van de marktautoriteit

6= voorzitter/vicevoorzitter

7= geen voorzitter e.g. lid raad van bestuur, adviseur e.d.

### **Nevenfuncties**

#### **ACM**

8 nevenfuncties in totaal

6 bestuurders in totaal

7 benoemingen

1-apr-13 31-dec-20

(v) Snoep: 0,7; 0,7

Hijmans van den Bergh: 0,7; 0,7; 0,7

(v) Fonteyjn: 0,7; 0,7; 0,7

Leijten: geen nevenfuncties

Vegter: geen nevenfuncties

Don : geen nevenfuncties

Don : geen nevenfuncties

0,7= 100%

Voorzitters = 100 % van de nevenfuncties

#### **NMA**

0 nevenfuncties

3 bestuurders in totaal

4 benoemingen

2005 tot 2013 (in 2005 als ZBO doorgedaan).

## **Kansspelautoriteit**

### **Kwantitatief**

16 nevenfuncties totaal.

8 benoemingstermijnen

6 bestuurders totaal

April 2012-december 2020

### **Kwalitatief**

(v) Janssen: 3, 6

Buchem: 0,7

Pot: 0,7

(v) Suyver: 0,6; 0,6; 0,6

(v) Suyver: 0,6; 0,6

Kesler: 0,7; 0,7

Kesler: 0,7; 0,7

Tang: 0,7; 0,7; 0,7; 0,7

0,7= 62,5%

0,6= 31,25

3,6= 6,25%

voorzitters= 100 % voorzittersnevenfuncties

voorzitters= 100 % van de voorzittersnevenfuncties

## **College toezicht op de kansspelen**

156 nevenfuncties in totaal

34 benoemingstermijnen

10 bestuurders totaal

Gemiddelde: 4,588 per benoemingstermijn

Januari 96 tot maart 2012



Vos van Gortel : 0,7: 0,7: 0,7: 0,7:

Vos van Gortel : 0,7: 0,7:

Vos van Gortel : 0,7: 0,7:

Vos van Gortel : 0,7: 0,7:

Borking: 1,6; 1,7

Borking: 0,7; 1,6; 1,7

Borking: 0,7; 1,7

Borking: 0,7; 1,7; 1,7

Van den Brink: 1,7; 1,7; 1,7

Van den Brink: 1,7; 1,7; 1,7

Krajenbrink: 0,7;0,7,; 0,7; 0,7

Krajenbrink: 0,7;0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,6; 0,6; 0,7; 0,6; 0,7;

Krajenbrink: 0,7;0,7,; 0,7; 0,7; 0,6; 0,6; 0,7; 0,6; 0,7;

Krajenbrink: 0,7;0,7,; 0,7; 0,7; 0,6; 0,6; 0,7;0,7; 0,7; 0,7

Krajenbrink: 0,7;0,7,; 0,7; 0,7; 0,6; 0,6; 0,7;0,7; 0,7; 0,7

Manschot: 0,7

Manschot: 0,7

Manschot: 0,6

Manschot: 0,7

Manschot: 0,7

Van Rijn- Vellekoop: 0,6; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,6; 0,7; 0,6; 0,6

Van Rijn- Vellekoop: 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,6; 0,7; 0,6; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,6

Van Rijn- Vellekoop: 0,7; 0,7; 0,7; 0,6; 0,7; 0,7; 0,6; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7

Van Rijn- Vellekoop: 0,7; 0,6; 0,7; 0,7; 0,6; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7;

Van Rijn- Vellekoop: 0,7; 0,6; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7;

Vrisekoop Sterk: 0,7; 0,7; 0,6

Vrisekoop Sterk: 0,7; 0,6; 0,7; 0,7

Vrisekoop Sterk: 0,7; 0,7; 0,6; 0,7; 0,7; 0,7;

Vrisekoop Sterk: 0,7; 0,7; 0,6; 0,7; 0,7; 0,7;

Vrisekoop Sterk: 0,7; 0,6; 0,7; 0,7; 0,7

Koeter: 1,7; 1,7;

Koeter: 1,7; 1,7;

Koeter: 1,7; 1,7;

Wintzen: 1,7

### **Raad voor de casinospelen**

16 nevenfuncties in totaal (5 bestuurders)

Januari 1976 tot januari 1996

13 benoemingen in totaal

(V) Hustinx: 0,7; 0,7; 0,7

Dettmeijer Labberton: geen nevenfuncties

Schoenmaker

Los

(V) Van Thiel; 0,6; 0,6

Oostenbrink

Reimer; 0,7, 0,7;

Vogels

De Nooijer: 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7

Wagener: 0,6

Sidré

Hoefnagels

(V) Hoefnagels: 0,7; 0,6; 0,6

### **NZA**

18 nevenfuncties

11 bestuurders in totaal

18 benoemingen

1-okt-06 31-dec-20

(v)Kaljouw: 3,6

(v) Kaljouw: 3,6

Combeé: 3,7

Sijstermans 3,7; 0,7

Sijstermans 3,7; 0,7

(v) Ruys: geen nevenfuncties

(v) Ruys: geen nevenfuncties

Jansen: 1,7

Barendregt; geen nevenfuncties

(v) Langejan: 1,6; 0,6; 1,7; 0,7

(v) Langejan: 1,6; 0,6; 1,7; 0,7

(v) De Grave: geen nevenfuncties

(v) De Grave: geen nevenfuncties

Van Beek: 1,7

Van Beek: 1,7

Homan: geen nevenfuncties

Homan: geen nevenfuncties

(v) Mulock Houwer-Bunnik: geen nevenfuncties

3,6= 11,11 %

3,7= 16,67 %

0,7= 22,22 %

0,6= 11,11 %

1,7= 27,78 %

1,6= 11,11 %

Voorzitters= 60% voorzittersnevenfuncties

Voorzitters= 100 % van de voorzittersnevenfuncties

## **CBP**

21 nevenfuncties

8 bestuurders in totaal

11 benoemingen

1-jan-01 15-mei-18

Tomeson : 0,7; 0,7

(V) Kohnstamm: 0,6; 0,6

(V) Kohnstamm : 0,6; 0,6

(V) Kohnstamm : 0,6; 0,6

Beuving : 0,7; 0,7; 0,7

Beuving: 0,7; 0,7

MC Laggan- van Roon; geen nevenfuncties

Broekema 0,7

Van der Pol 0,7; 0,7

(V) Hustinx 0,7; 0,7

Borking 1,7; 1,7

0,6= 30 %

0,7 = 60 %

1,7= 10 %

Voorzitter= 30 % van de voorzittersnevenfuncties

Voorzitters= 75% voorzittersnevenfuncties

#### **OPTA**

26 nevenfuncties in totaal

9 bestuurders in totaal

15 benoemingen

1-aug-97 31-mrt-13

Bakker: geen nevenfuncties

Bakker: geen nevenfuncties

(V) Arnbak: 2,7; 3,7

(V) Arnbak: 2,7

(V) Fonteijn:

(V) Fonteijn: 3,7; 0,6

Ottow: 0,7; 2,7

Ottow: 0,7, 2,7 2,7

Aris: 0,7; 0,7; 0,7; 0,7

Aris: 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,6

De Jong:

De Jong:

Van Karnebeek:

Gonçalves-Ho Kang You: 0,7; 0,6; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,6; 0,7; 0,7; 0,7

Geelhoed

#### **AFM**

55 nevenfuncties

16 bestuurders in totaal

19 benoemingen

1-mrt-02 31-dec-20

(V) Laura: 0,7; 1,7

Hanzo

Jos: 0,6

(V) Merel: 1,7; 0,6; 1,7; 0,7; 0,7

(V) Merel: 0,7; 0,7; 0,7; 1,7; 0,7

Gerben: 1,7;0,7

Gerben: 1,7;0,7

Ellen

Femke

Harman

Theodor

Theodor

Jacob

(V) Arthur: 0,7;0,6; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7

Paul: 0,7

Anne: 0,6; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,6; 0,7; 0,6

(V) Hans: 0,6; 0,7; 0,7; 0,7; 1,7; 0,7; 1,7; 1,7

René: 1,7; 0,7; 1,7; 1,7; 0,7; 1,7; 1,7; 1,6; 1,7

(V) Ronald: 1,7; 1,7; 0,7; 0,7

0,6= 12,73%

1,6= 1,81%

0,7= 54,54%

1,7= 30,90%

Voorzitters= 37,5 van de voorzittersnevenfuncties

Voorzitters= 58,2 % van de nevenfuncties

Voorzitters= 9,38% voorzittersnevenfuncties

## **AP**

24 nevenfuncties in totaal

5 benoemingen

5 bestuurders

16-mei-18 --31-dec-20

(v) Wolfsen: 0,6; 0,6; 0,6; 0,6; 0,6; 0,7; 0,7; 0,7; 0,6; 0,7

Verdier: 0,7; 0,7; 0,6; 0,7; 0,7; 0,6; 0,7

Mur: 0,6; 0,7; 0,7

Tomeson: 0,7; 0,7

(v) Kohnstamm 0,6; 0,6

0,6= 45,83%

0,7= 54,17

Voorzitters= 90,9 % van de voorzittersnevenfuncties

Voorzitters= 66,67 % voorzittersnevenfuncties

Voorzitters= 50% van de nevenfuncties

## **Commissariaat voor de Media**

33 nevenfuncties

11 bestuurders

12 benoemingen

1-1-1988- 31-12-2020

(V) Eringa-Wensing: (0,7; 0,6; 0,6)

Buné: 0,6; 0,6; 0,6; 0,6; 0,6;

Eijsvoegel: 1,7;0,7

Filipse: 2,7; 2,7; 2,7; 2,6; 2,6

(V) Geurtsen: geen nevenfuncties

Koetje: 1,6

(V) Koetje: 1,6; 0,7

(V) Van Cuilenburg: 2,7; 2,7

(V) Brakman: 0,7;0,7;0,6

Van der Meulen: geen nevenfuncties

(V) Bahlmann: 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7; 0,6; 0,6; 0,7; 0,6

Eljon: 0,7

0,6= 33,33%

1,6= 6,06%

2,6= 6,06

0,7= 36,36%

1,7= 3,03%

2,7=15,15%

Voorzitters= 45,45 % van de voorzittersnevenfuncties

Voorzitters= 57,57 % van de nevenfuncties

Voorzitters= 36,8 voorzittersnevenfuncties

### **Stichting toezicht effectenverkeer**

6 nevenfuncties (van vier bestuurders, de rest geen data).

13 bestuurders in totaal

13 benoemingen

1-feb-89 28-feb-02

(V) Loudon

Zantman

Blokdijk

Heeneman

Van Praag Sigaar

Vroegop: 1,7

(V) Docters van Leeuwen: 0,6; 0,7; 0,6

Kaptein: 1,7; 0,7

Touw: 0,7

Koster

Kerdel

Cram

Goes

0,6= 28,57,%

0,7= 42,86,67%

1,7= 28,57%

Voorzitters= 100 % van de voorzittersnevenfuncties

Voorzitters= 66,67% voorzittersnevenfuncties

Voorzitters= 42,86 % van de nevenfuncties

#### **DNB 1980-2020**

90 nevenfuncties

13 bestuurders

19 benoemingen

(V) Zijlstra: 3,6; 0,7; 0,7

(V) Zijlstra: 3,6; 0,7; 0,7

(V) Duisenberg: 3,7; 3,7; 0,7; 0,7; 3,6

(V) Duisenberg: 3,7; 3,7; 0,7; 3,6; 1,7; 0,6; 0,6; 1,7; 0,6; 0,6; 0,6; 1,6; 1,6; 0,6

(V) Wellink: 3,7; 3,7

(V) Wellink: 3,7; 3,7; 3,6; 0,6; 0,6

(V) Knot: 2,7; 3,7; 3,7; 3,7; 3,7; 3,7; 3,7; 3,7; 0,6; 0,6; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7

(V) Knot: 2,7; 3,7; 3,7; 3,7; 3,7; 3,7; 3,7; 3,7; 0,6; 0,6; 0,7; 0,7; 0,7; 0,7

Bos: 3,7; 2,7; 2,7; 0,7; 0,7

Sleijpen: 3,7; 0,7, 2,7

Stolk: 3,7; 0,7; 0,7; 0,7

Swank: 2,7; 1,6; 1,7; 1,6; 0,7

Swank: 2,7; 1,6; 1,7; 1,6; 0,7

Schilder: 2,7

Schilder: 2,7

Sijbrand: 3,7; 3,7; 2,6

Kessler: 2,7; 3,7

Hoogduin: 0,6; 2,7

Roos: geen nevenfuncties

0,6= 14,44%

1,6= 6,67%

2,6= 1,11%



3,6= 5,55%

0,7= 25,55%

1,7= 4,44%

2,7= 11,11%

3,7= 31,11%

Voorzitters= 75% van de nevenfuncties

Voorzitters= 31% voorzittersnevenfuncties en 76 % van de voorzittersnevenfuncties

### Bijlage 3 Bronnenbladen bestuurders

Bestuurder: Bernadette van Buchem KSA 1334 (naam, organisatie, idbm)	
Variabele	Bron
birthday	
termstartdate	<a href="#">Bestuur Ksa weer compleet - Kansspelautoriteit</a>
<u>appointauth</u>	<a href="#">René Jansen nieuwe voorzitter Kansspelautoriteit - Kansspelautoriteit</a>
<u>termenddate</u>	<a href="#">wetten.nl - Regeling - Wet op de kansspelen - BWBR0002469 (overheid.nl)</a>
resigndate	Nog in functie
Resignreason	Nog in functie
boardfunction	<a href="#">Bestuur &amp; organisatie - Kansspelautoriteit</a>
partyboardmem	
education	<a href="#">René Jansen nieuwe voorzitter Kansspelautoriteit - Kansspelautoriteit</a>
profession	<a href="#">Bestuur &amp; organisatie - Kansspelautoriteit</a>
priorpos	<a href="#">Bestuur &amp; organisatie - Kansspelautoriteit</a>
publicsector	<a href="#">Bestuur &amp; organisatie - Kansspelautoriteit</a>
priorpossame	<a href="#">Bernadette Van Buchem   LinkedIn</a>
numancillary	<a href="#">Bernadette Van Buchem   LinkedIn</a>
listancillary_x	<a href="#">Bernadette Van Buchem   LinkedIn</a>

Bestuurder: René Jansen KSA 1333 (naam, organisatie, idbm)	
Variabele	Bron
birthday	
termstartdate	<a href="#">René Jansen nieuwe voorzitter Kansspelautoriteit - Kansspelautoriteit</a>
<u>appointauth</u>	<a href="#">René Jansen nieuwe voorzitter Kansspelautoriteit - Kansspelautoriteit</a>
<u>termenddate</u>	<a href="#">wetten.nl - Regeling - Wet op de kansspelen - BWBR0002469 (overheid.nl)</a>
resigndate	Nog in functie
Resignreason	Nog in functie
boardfunction	<a href="#">Bestuur &amp; organisatie - Kansspelautoriteit</a>
partyboardmem	

education	<a href="#">René Jansen nieuwe voorzitter Kansspelautoriteit - Kansspelautoriteit</a>
profession	<a href="#">Bestuur &amp; organisatie - Kansspelautoriteit</a>
priorpos	<a href="#">René Jansen nieuwe voorzitter Kansspelautoriteit - Kansspelautoriteit</a>
publicsector	<a href="#">Bestuur &amp; organisatie - Kansspelautoriteit</a>
priorpossame	<a href="#">Bestuur &amp; organisatie - Kansspelautoriteit</a>
numancillary	<a href="#">René Jansen   LinkedIn</a>
listancillary_x	<a href="#">René Jansen   LinkedIn</a>

Bestuurder: Henk Kesler KSA 1337 (naam, organisatie, idbm)	
Variabele	Bron
birthday	<a href="#">Henk Kesler - Wikipedia</a>
termstartdate	<a href="#">Staatscourant 2018, 15194   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
appointauth	<a href="#">Staatscourant 2018, 15194   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>  <a href="#">Staatscourant 2012, 6913   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
termenddate	<a href="#">Staatscourant 2018, 15194   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>  <a href="#">Staatscourant 2012, 6913   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
resigndate	<a href="#">Staatscourant 2018, 15194   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
Resignreason	<a href="#">'Gokken is een maatschappelijk fenomeen, regel het!' - Kansspelautoriteit</a>
boardfunction	<a href="#">'Gokken is een maatschappelijk fenomeen, regel het!' - Kansspelautoriteit</a>
partyboardmem	<a href="#">'Minister van Sport mogelijkheid'   NU - Het laatste nieuws het eerst op NU.nl</a>
education	<a href="#">Henk Kesler   LinkedIn</a>
profession	<a href="#">Henk Kesler   LinkedIn</a>
priorpos	<a href="#">Henk Kesler   LinkedIn</a>
publicsector	<a href="#">Henk Kesler   LinkedIn</a>

priorpossame	<a href="#">Henk Kesler   LinkedIn</a>
numancillary	<a href="#">Henk Kesler   LinkedIn</a>
listancillary_x	<a href="#">Henk Kesler   LinkedIn</a>

Bestuurder: Paul Tang KSA 1338 (naam, organisatie, idbm)	
Variabele	Bron
birthday	<a href="#">Paul Tang - Wikipedia</a>
termstartdate	<a href="#">Paul Tang   LinkedIn</a>
appointauth	<a href="#">Staatscourant 2012, 6911   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
termenddate	<a href="#">Dr. P.J.G. (Paul) Tang - Parlement.com</a>
resigndate	<a href="#">Paul Tang   LinkedIn</a>
Resignreason	<a href="#">Joop Pot nieuw lid raad van bestuur van de Kansspelautoriteit   Nieuwsbericht   Algemene Bestuursdienst</a>
boardfunction	<a href="#">Paul Tang   LinkedIn</a>
partyboardmem	<a href="#">Paul Tang   LinkedIn</a>
education	<a href="#">Paul Tang   LinkedIn</a>
profession	<a href="#">Paul Tang   LinkedIn</a>
priorpos	<a href="#">Paul Tang   LinkedIn</a>
publicsector	<a href="#">Paul Tang   LinkedIn</a>
priorpossame	<a href="#">Paul Tang   LinkedIn</a>
numancillary	<a href="#">Paul Tang   LinkedIn</a>
listancillary_x	<a href="#">Paul Tang   LinkedIn</a>

Bestuurder: Joop Pot KSA 1335 (naam, organisatie, idbm)	
Variabele	Bron
birthday	
termstartdate	<a href="#">Joop Pot nieuw lid raad van bestuur van de Kansspelautoriteit   Nieuwsbericht   Algemene Bestuursdienst</a>
appointauth	<a href="#">Joop Pot nieuw lid raad van bestuur van de Kansspelautoriteit   Nieuwsbericht   Algemene Bestuursdienst</a>
termenddate	<a href="#">wetten.nl - Regeling - Wet op de kansspelen - BWBR0002469 (overheid.nl)</a>

resigndate	<a href="#">Joop Pot: 'Kansspelbeleid moet op Europese agenda' - Kansspelautoriteit</a>
Resignreason	<a href="#">Joop Pot: 'Kansspelbeleid moet op Europese agenda' - Kansspelautoriteit</a>
boardfunction	<a href="#">Bestuur Ksa weer compleet - Kansspelautoriteit</a>
partyboardmem	
education	<a href="#">Joop Pot nieuw lid raad van bestuur van de Kansspelautoriteit   Nieuwsbericht   Algemene Bestuursdienst</a>
profession	<a href="#">Joop Pot nieuw lid raad van bestuur van de Kansspelautoriteit   Nieuwsbericht   Algemene Bestuursdienst</a>
priorpos	<a href="#">Joop Pot nieuw lid raad van bestuur van de Kansspelautoriteit   Nieuwsbericht   Algemene Bestuursdienst</a>
publicsector	<a href="#">Joop Pot nieuw lid raad van bestuur van de Kansspelautoriteit   Nieuwsbericht   Algemene Bestuursdienst</a>
priorpossame	<a href="#">Joop Pot nieuw lid raad van bestuur van de Kansspelautoriteit   Nieuwsbericht   Algemene Bestuursdienst</a>
numancillary	<a href="#">Joop Pot   LinkedIn</a>
listancillary_x	<a href="#">Joop Pot   LinkedIn</a>

Bestuurder: Jan Suyver KSA 1336 (naam, organisatie, idbm)	
Variabele	Bron
birthday	<a href="#">Dr. J.J.H. (Jan) Suyver - Parlement.com</a>
termstartdate	<a href="#">Dr. J.J.H. (Jan) Suyver - Parlement.com</a>
appointauth	<a href="#">Staatscourant 2018, 15194   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>  <a href="#">Staatscourant 2012, 6915   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
termenddate	<a href="#">Dr. J.J.H. (Jan) Suyver - Parlement.com</a>
resigndate	<a href="#">'Gokken is een maatschappelijk fenomeen, regel het!' - Kansspelautoriteit</a>

	<a href="#">Staatscourant 2018, 15194   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
Resignreason	<a href="#">‘Gokken is een maatschappelijk fenomeen, regel het!’ - Kansspelautoriteit</a>
boardfunction	<a href="#">‘Gokken is een maatschappelijk fenomeen, regel het!’ - Kansspelautoriteit</a>
partyboardmem	<a href="#">Dr. J.J.H. (Jan) Suyver - Parlement.com</a>
education	<a href="#">Dr. J.J.H. (Jan) Suyver - Parlement.com</a>
profession	<a href="#">Dr. J.J.H. (Jan) Suyver - Parlement.com</a>
priorpos	<a href="#">Dr. J.J.H. (Jan) Suyver - Parlement.com</a>
publicsector	<a href="#">Dr. J.J.H. (Jan) Suyver - Parlement.com</a>
priorpossame	<a href="#">Dr. J.J.H. (Jan) Suyver - Parlement.com</a>
numancillary	<a href="#">Dr. J.J.H. (Jan) Suyver - Parlement.com</a>
listancillary_x	<a href="#">Dr. J.J.H. (Jan) Suyver - Parlement.com</a>

Bestuurder: 1341 W. van den Brink college toezicht op de kansspelen (naam, organisatie, idbm)	
<b>Variabele</b>	<b>Bron</b>
birthday	
termstartdate	<a href="#">Kamerstuk 23605, nr. 17   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
appointauth	<a href="#">Kamerstuk 23605, nr. 17   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
termenddate	
resigndate	
Resignreason	
boardfunction	
partyboardmem	
education	<a href="#">Curriculum Vitae Wim van den Brink, MD PhD (Long Version, March 2013) - PDF Free Download (docplayer.nl)</a>
profession	<a href="#">Curriculum Vitae Wim van den Brink, MD PhD (Long Version, March 2013) - PDF Free Download (docplayer.nl)</a>
priorpos	<a href="#">Curriculum Vitae Wim van den Brink, MD PhD (Long Version, March 2013) - PDF Free Download (docplayer.nl)</a>

publicsector	<a href="#">Curriculum Vitae Wim van den Brink, MD PhD (Long Version, March 2013) - PDF Free Download (docplayer.nl)</a>
priorpossame	<a href="#">Curriculum Vitae Wim van den Brink, MD PhD (Long Version, March 2013) - PDF Free Download (docplayer.nl)</a>
numancillary	<a href="#">Curriculum Vitae Wim van den Brink, MD PhD (Long Version, March 2013) - PDF Free Download (docplayer.nl)</a>
listancillary_x	<a href="#">Curriculum Vitae Wim van den Brink, MD PhD (Long Version, March 2013) - PDF Free Download (docplayer.nl)</a>

Bestuurder: 1342 Krajenbrink college toezicht op de kansspelen (naam, organisatie, idbm)	
Variabele	Bron
birthday	<a href="#">Mr. J.G.H. (Jan) Krajenbrink - Parlement.com</a>
termstartdate	<a href="#">Mr. J.G.H. (Jan) Krajenbrink - Parlement.com</a>
	<a href="#">Kamerstuk 23605, nr. 17   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
appointauth	<a href="#">Mr. J.G.H. (Jan) Krajenbrink - Parlement.com</a>
termenddate	<a href="#">Mr. J.G.H. (Jan) Krajenbrink - Parlement.com</a>
resigndate	<a href="#">Mr. J.G.H. (Jan) Krajenbrink - Parlement.com</a>
Resignreason	
boardfunction	<a href="#">Mr. J.G.H. (Jan) Krajenbrink - Parlement.com</a>
partyboardmem	<a href="#">Mr. J.G.H. (Jan) Krajenbrink - Parlement.com</a>
education	<a href="#">Mr. J.G.H. (Jan) Krajenbrink - Parlement.com</a>
profession	<a href="#">Mr. J.G.H. (Jan) Krajenbrink - Parlement.com</a>
priorpos	<a href="#">Mr. J.G.H. (Jan) Krajenbrink - Parlement.com</a>
publicsector	<a href="#">Mr. J.G.H. (Jan) Krajenbrink - Parlement.com</a>
priorpossame	<a href="#">Mr. J.G.H. (Jan) Krajenbrink - Parlement.com</a>
numancillary	<a href="#">Mr. J.G.H. (Jan) Krajenbrink - Parlement.com</a>

listancillary_x	<a href="#">Mr. J.G.H. (Jan) Krajenbrink - Parlement.com</a>

Bestuurder: 1343 R.J. Manschot (naam, organisatie, idbm)	
Variabele	Bron
birthday	
termstartdate	<a href="#">Kamerstuk 23605, nr. 17   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
appointauth	
termenddate	<a href="#">Staatscourant 2012, 5292   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
resigndate	<a href="#">Staatscourant 2012, 5292   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
Resignreason	<a href="#">Staatscourant 2012, 5292   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
boardfunction	<a href="#">Kamerstuk 23605, nr. 17   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
partyboardmem	<a href="#">Roelof Jan Manschot - Huizen (d66.nl)</a>
education	<a href="#">Kamerstuk 23605, nr. 17   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
profession	<a href="#">Kamerstuk 23605, nr. 17   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
priorpos	<a href="#">Kamerstuk 23605, nr. 17   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
publicsector	<a href="#">Kamerstuk 23605, nr. 17   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
priorpossame	<a href="#">Kamerstuk 23605, nr. 17   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
numancillary	<a href="#">(1) Roelof Jan Manschot   LinkedIn</a>
listancillary_x	<a href="#">(1) Roelof Jan Manschot   LinkedIn</a>



--	--

Bestuurder: J.J. Borking 1340 (naam, organisatie, idbm)	
Variabele	Bron
birthday	<a href="#">Dr. John Borking (Of Counsel)   TIAS</a>
termstartdate	<a href="#">(2) John Borking   LinkedIn</a>
appointauth	<a href="#">wetten.nl - Regeling - Besluit College van toezicht op de kansspelen - BWBR0007697 (overheid.nl)</a>  <a href="#">Staatscourant 2012, 5292   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
termenddate	<a href="#">wetten.nl - Regeling - Besluit College van toezicht op de kansspelen - BWBR0007697 (overheid.nl)</a>  <a href="#">Staatscourant 2012, 5292   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
resigndate	<a href="#">(2) John Borking   LinkedIn</a>
Resignreason	<a href="#">Staatscourant 2012, 5292   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
boardfunction	<a href="#">(2) John Borking   LinkedIn</a>
partyboardmem	
education	<a href="#">(2) John Borking   LinkedIn</a>
profession	<a href="#">(2) John Borking   LinkedIn</a>
priorpos	<a href="#">(2) John Borking   LinkedIn</a>
publicsector	<a href="#">(2) John Borking   LinkedIn</a>
priorpossame	<a href="#">(2) John Borking   LinkedIn</a>
numancillary	<a href="#">(2) John Borking   LinkedIn</a>
listancillary_x	<a href="#">(2) John Borking   LinkedIn</a>

Bestuurder: Lien Vos van Gortel 1339 (naam, organisatie, idbm)	
Variabele	Bron
birthday	<a href="#">Drs. M.W.M. (Lien) Vos-van Gortel - Parlement.com</a>
termstartdate	<a href="#">Kamerstuk 23605, nr. 17   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>  <a href="#">Staatscourant 2004, 53 pag. 14   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>  <a href="#">Staatscourant 2008, 24 pag. 10   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>  <a href="#">Staatscourant 2012, 5292   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
appointauth	<a href="#">wetten.nl - Regeling - Besluit College van toezicht op de kansspelen - BWBR0007697 (overheid.nl)</a>
termenddate	<a href="#">Staatscourant 2012, 5292   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
resigndate	<a href="#">Staatscourant 2012, 5292   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
Resignreason	<a href="#">Staatscourant 2012, 5292   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
boardfunction	<a href="#">Staatscourant 2012, 5292   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
partyboardmem	<a href="#">Drs. M.W.M. (Lien) Vos-van Gortel - Parlement.com</a>
education	<a href="#">Drs. M.W.M. (Lien) Vos-van Gortel - Parlement.com</a>
profession	<a href="#">Drs. M.W.M. (Lien) Vos-van Gortel - Parlement.com</a>

priorpos	<a href="#">Drs. M.W.M. (Lien) Vos-van Gortel - Parlement.com</a>
publicsector	<a href="#">Drs. M.W.M. (Lien) Vos-van Gortel - Parlement.com</a>
priorpossame	<a href="#">Drs. M.W.M. (Lien) Vos-van Gortel - Parlement.com</a>
numancillary	<a href="#">Drs. M.W.M. (Lien) Vos-van Gortel - Parlement.com</a>
listancillary_x	<a href="#">Drs. M.W.M. (Lien) Vos-van Gortel - Parlement.com</a>

Bestuurder: 134? Leni van Rijn-Vellekoop college van toezicht op de kansspelen (naam, organisatie, idbm)	
Variabele	Bron
birthday	<a href="#">Drs. L. (Leni) van Rijn-Vellekoop - Parlement.com</a>
termstartdate	<a href="#">Drs. L. (Leni) van Rijn-Vellekoop - Parlement.com</a>
<u>appointauth</u>	<a href="#">Drs. L. (Leni) van Rijn-Vellekoop - Parlement.com</a>
<u>termenddate</u>	<a href="#">Drs. L. (Leni) van Rijn-Vellekoop - Parlement.com</a>
resigndate	<a href="#">Drs. L. (Leni) van Rijn-Vellekoop - Parlement.com</a>
Resignreason	<a href="#">Drs. L. (Leni) van Rijn-Vellekoop - Parlement.com</a>
boardfunction	<a href="#">Drs. L. (Leni) van Rijn-Vellekoop - Parlement.com</a>
partyboardmem	<a href="#">Drs. L. (Leni) van Rijn-Vellekoop - Parlement.com</a>
education	<a href="#">Drs. L. (Leni) van Rijn-Vellekoop - Parlement.com</a>
profession	<a href="#">Drs. L. (Leni) van Rijn-Vellekoop - Parlement.com</a>
priorpos	<a href="#">Drs. L. (Leni) van Rijn-Vellekoop - Parlement.com</a>
publicsector	<a href="#">Drs. L. (Leni) van Rijn-Vellekoop - Parlement.com</a>
priorpossame	<a href="#">Drs. L. (Leni) van Rijn-Vellekoop - Parlement.com</a>
numancillary	<a href="#">Drs. L. (Leni) van Rijn-Vellekoop - Parlement.com</a>
listancillary_x	<a href="#">Drs. L. (Leni) van Rijn-Vellekoop - Parlement.com</a>

Bestuurder: 1345 Adrienne Vrisekoop – Sterk college toezicht op de kansspelen (naam, organisatie, idbm)	
Variabele	Bron
birthday	<a href="#">Adrienne Vrisekoop - Wikipedia</a>
termstartdate	<a href="#">Kamerstuk 23605, nr. 17   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
<u>appointauth</u>	<a href="#">Kamerstuk 23605, nr. 17   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
<u>termenddate</u>	<a href="#">(2) Adrienne Vrisekoop   LinkedIn</a>

resigndate	<a href="#">(2) Adrienne Vrisekoop   LinkedIn</a>
Resignreason	
boardfunction	<a href="#">Kamerstuk 23605, nr. 17   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
partyboardmem	<a href="#">(2) Adrienne Vrisekoop   LinkedIn</a>
education	<a href="#">(2) Adrienne Vrisekoop   LinkedIn</a>
profession	<a href="#">(2) Adrienne Vrisekoop   LinkedIn</a>
priorpos	<a href="#">(2) Adrienne Vrisekoop   LinkedIn</a>
publicsector	<a href="#">(2) Adrienne Vrisekoop   LinkedIn</a>
priorpossame	<a href="#">(2) Adrienne Vrisekoop   LinkedIn</a>
numancillary	<a href="#">(2) Adrienne Vrisekoop   LinkedIn</a>
listancillary_x	<a href="#">(2) Adrienne Vrisekoop   LinkedIn</a>

Bestuurder: Bahlmann commissariaat voor de media (naam, organisatie, idbm)	
<b>Variabele</b>	<b>Bron</b>
birthday	
termstartdate	<a href="#">Tineke Bahlmann vertrekt bij Commissariaat voor de Media (managementscope.nl)</a>
appointauth	
termenddate	<a href="#">Tineke Bahlmann vertrekt bij Commissariaat voor de Media (managementscope.nl)</a>
resigndate	
Resignreason	
boardfunction	<a href="#">Tineke Bahlmann vertrekt bij Commissariaat voor de Media (managementscope.nl)</a>
partyboardmem	
education	
profession	
priorpos	
publicsector	<a href="#">(4) Tineke (J.P.) Bahlmann   LinkedIn</a>
priorpossame	<a href="#">(4) Tineke (J.P.) Bahlmann   LinkedIn</a>
numancillary	<a href="#">Tineke Bahlmann vertrekt bij Commissariaat voor de Media (managementscope.nl)</a>
listancillary_x	<a href="#">Tineke Bahlmann vertrekt bij Commissariaat voor de Media (managementscope.nl)</a>  <a href="#">(4) Tineke (J.P.) Bahlmann   LinkedIn</a>

Bestuurder: Inge Brakman Commissariaat voor de media (naam, organisatie, idbm)	
Variabele	Bron
birthday	
termstartdate	
<u>appointauth</u>	
<u>termenddate</u>	
resigndate	
Resignreason	
boardfunction	
partyboardmem	
education	
profession	
priorpos	<a href="#">Inge Brakman - Shell NL &amp; DSM NL - Commissaris (managementscope.nl)</a>
publicsector	<a href="#">Inge Brakman - Shell NL &amp; DSM NL - Commissaris (managementscope.nl)</a>
priorpossame	<a href="#">Inge Brakman - Shell NL &amp; DSM NL - Commissaris (managementscope.nl)</a>
numancillary	<a href="#">Inge Brakman - Shell NL &amp; DSM NL - Commissaris (managementscope.nl)</a>
listancillary_x	<a href="#">Inge Brakman - Shell NL &amp; DSM NL - Commissaris (managementscope.nl)</a>

Bestuurder: 135 Jan Oostenbrink (naam, organisatie, idbm)	
Variabele	Bron
birthday	<a href="#">Drs. J.J.M. (Jan) Oostenbrink - Parlement.com</a>
termstartdate	
<u>appointauth</u>	
<u>termenddate</u>	
resigndate	
Resignreason	
boardfunction	
partyboardmem	<a href="#">Drs. J.J.M. (Jan) Oostenbrink - Parlement.com</a>
education	<a href="#">Drs. J.J.M. (Jan) Oostenbrink - Parlement.com</a>
profession	<a href="#">Drs. J.J.M. (Jan) Oostenbrink - Parlement.com</a>
priorpos	<a href="#">Drs. J.J.M. (Jan) Oostenbrink - Parlement.com</a>

publicsector	<a href="#">Drs. J.J.M. (Jan) Oostenbrink - Parlement.com</a>
priorpossame	<a href="#">Drs. J.J.M. (Jan) Oostenbrink - Parlement.com</a>
numancillary	<a href="#">Drs. J.J.M. (Jan) Oostenbrink - Parlement.com</a>
listancillary_x	<a href="#">Drs. J.J.M. (Jan) Oostenbrink - Parlement.com</a>

Bestuurder: 1349 M.N.W. (Norma) Dettmeijer-Labberton (naam, organisatie, idbm)	
Variabele	Bron
birthday	<a href="#">Mr. M.N.W. (Norma) Dettmeijer-Labberton - Parlement.com</a>
termstartdate	<a href="#">Mr. M.N.W. (Norma) Dettmeijer-Labberton - Parlement.com</a>  <a href="#">438959.pdf</a>  <a href="#">Organen en rechtspersonen rondom de centrale overheid. Deel I: Overzicht van organen met openbaar gezag (kennisopenbaarbestuur.nl)</a>
appointauth	<a href="#">438959.pdf</a>
termenddate	
resigndate	
Resignreason	
boardfunction	<a href="#">Organen en rechtspersonen rondom de centrale overheid. Deel I: Overzicht van organen met openbaar gezag (kennisopenbaarbestuur.nl)</a>
partyboardmem	<a href="#">Mr. M.N.W. (Norma) Dettmeijer-Labberton - Parlement.com</a>
education	<a href="#">Mr. M.N.W. (Norma) Dettmeijer-Labberton - Parlement.com</a>
profession	<a href="#">Mr. M.N.W. (Norma) Dettmeijer-Labberton - Parlement.com</a>
priorpos	<a href="#">Mr. M.N.W. (Norma) Dettmeijer-Labberton - Parlement.com</a>
publicsector	<a href="#">Mr. M.N.W. (Norma) Dettmeijer-Labberton - Parlement.com</a>
priorpossame	<a href="#">Mr. M.N.W. (Norma) Dettmeijer-Labberton - Parlement.com</a>

numancillary	<a href="#">Mr. M.N.W. (Norma) Dettmeijer-Labberton - Parlement.com</a>
listancillary_x	<a href="#">Mr. M.N.W. (Norma) Dettmeijer-Labberton - Parlement.com</a>

Bestuurder: 1351 Mr. F.J. van Thiel (naam, organisatie, idbm)	
Variabele	Bron
birthday	<a href="#">Frans-Jozef van Thiel - Wikipedia</a>
termstartdate	<a href="#">438959.pdf</a> <a href="#">Mr. F.J.F.M. (Frans-Joseph) van Thiel - Parlement.com</a>
<u>appointauth</u>	
<u>termenddate</u>	<a href="#">Mr. F.J.F.M. (Frans-Joseph) van Thiel - Parlement.com</a>
resigndate	
Resignreason	
boardfunction	<a href="#">Mr. F.J.F.M. (Frans-Joseph) van Thiel - Parlement.com</a>
partyboardmem	<a href="#">Mr. F.J.F.M. (Frans-Joseph) van Thiel - Parlement.com</a>
education	<a href="#">Mr. F.J.F.M. (Frans-Joseph) van Thiel - Parlement.com</a>
profession	<a href="#">Mr. F.J.F.M. (Frans-Joseph) van Thiel - Parlement.com</a>
priorpos	<a href="#">Mr. F.J.F.M. (Frans-Joseph) van Thiel - Parlement.com</a>
publicsector	<a href="#">Mr. F.J.F.M. (Frans-Joseph) van Thiel - Parlement.com</a>
priorpossame	<a href="#">Mr. F.J.F.M. (Frans-Joseph) van Thiel - Parlement.com</a>
numancillary	<a href="#">Mr. F.J.F.M. (Frans-Joseph) van Thiel - Parlement.com</a>
listancillary_x	<a href="#">Mr. F.J.F.M. (Frans-Joseph) van Thiel - Parlement.com</a>

Bestuurder: 135 H Hoefnagels Raad voor de casinospelen (naam, organisatie, idbm)	
Variabele	Bron

birthday	
termstartdate	<a href="#">Casinoraad neemt afscheid op moment dat gokken floreert (leidenuniv.nl)</a>
appointauth	
termenddate	<a href="#">Casinoraad neemt afscheid op moment dat gokken floreert (leidenuniv.nl)</a>
resigndate	<a href="#">Casinoraad neemt afscheid op moment dat gokken floreert (leidenuniv.nl)</a>
Resignreason	
boardfunction	
partyboardmem	<a href="#">VVD presenteert ontwerp-verkiezingsprogramma; H.A.M. Hoefnagels   Nationaal Archief</a>
education	
profession	
priorpos	
publicsector	
priorpossame	
numancillary	
listancillary_x	<a href="#">Congres Genootschap Onze Taal (leidenuniv.nl)</a>
	<a href="#">Bekentenissen van n sprookjesverteller (leidenuniv.nl)</a>
	<a href="#">OR: personeel is vertrouwen in voorzitter omroep kwijt (leidenuniv.nl)</a>

Bestuurder: 135 J.A. Wagener Raad voor de casinospelen (naam, organisatie, idbm)	
<b>Variabele</b>	<b>Bron</b>
birthday	
termstartdate	<a href="#">438959 (1).pdf</a>
appointauth	<a href="#">438959 (1).pdf</a>
termenddate	
resigndate	
Resignreason	
boardfunction	<a href="#">438959 (1).pdf</a>
partyboardmem	
education	
profession	
priorpos	
publicsector	
priorpossame	
numancillary	<a href="#">438959 (1).pdf</a>



listancillary_x	

Bestuurder: 1348 J.P. Hustinx raad voor casinospelen (naam, organisatie, idbm)	
Variabele	Bron
birthday	
termstartdate	
<u>appointauth</u>	<a href="#">Organen en rechtspersonen rondom de centrale overheid. Deel I: Overzicht van organen met openbaar gezag (kennisopenbaarbestuur.nl)</a>
<u>termenddate</u>	
resigndate	
Resignreason	
boardfunction	
partyboardmem	<a href="#">c5.pdf 0033 - _prof dr g m j veldkamp herinneringen 1952-1967.pdf</a>
education	
profession	
priorpos	
publicsector	
priorpossame	
numancillary	
listancillary_x	<a href="#">Nederlandsche staatscourant » 20 feb 1950 - Pag. 1   Delpher</a> <a href="#">438959.pdf</a>

## Bijlage 4. Codeformulier

### Code schema bestuurders ZBO's

Variabele	Omschrijving	Waarde	Type	Bron
idzbo	Uniek identificatienummer van de organisatie.	101, 1010 ... 1332, 147	numeriek	Te vinden in tabblad "Marktautoriteiten"
idbm	Uniek identificatienummer van de persoon.	1000 en oplopend	numeriek	Door coders toe te kennen
name	Voornaam of voornamen van de bestuurder voluit geschreven.		tekstvariabele	Website organisatie
nameinitial	Initialen van de voornaam of voornamen afgekort met een punt en spatie tussen de letters		tekstvariabele	Website organisatie
surname	Achternaam of achternamen van de bestuurder voluit geschreven		tekstvariabele	Website organisatie
gender	Geslacht van de bestuurder	V of M	tekstvariabele	Website organisatie
birthday	Geboortedatum van de bestuurder	datum	datumvariabele	Internet
termstartdate	Datum waarop de bestuursperiode van de bestuurder is ingegaan	datum	datumvariabele	Website organisatie
<u>appointauth</u>	De autoriteit die de formeel over de benoeming, beoordeling en ontslag van de bestuurder gaat	1 = de minister 2 = de minister, op voordracht van een bepaalde partij 3 = twee of meer ministers 4 = het kabinet 5 = het parlement 6 = coöptatie 7 = anders	numeriek	Wet
<u>termenddate</u>	Datum van formele beëindiging benoeming	datum	datumvariabele	Website organisatie
resigndate	Datum waarop de bestuurder formeel is teruggetreden	datum	datumvariabele	Website organisatie
resignreason	De reden waarom de bestuurder is afgetreden	1 = einde van de benoemingsperiode (resigndate is dezelfde als termenddate) 2 = ziekte	numeriek	Website organisatie, persberichten

		3 = interventie door de autoriteit die de benoeming heeft bekrachtigd 4 = een nieuwe baan 5 = anders		
boardfunctie	De functie of portefeuille van de bestuurder	1 = persoon is voorzitter is van het bestuur 2 = persoon is belast met financiën 3 = persoon is gewoon lid 4 = anders of andere bijzonder functie	numeriek	Website organisatie
partyboardmem	Partijlidmaatschap van de bestuurder	1 = CDA 2 = VVD 3 = PvdA 4 = D'66 5 = Groenlinks 6 = Christenunie 7 = SGP 8 = FvD 9 = Denk 10 = 50plus 11 = andere partij 12 = geen lid van een partij	numeriek	CV, website van de organisatie, Internet
education	Niveau van de hoogst genoten opleiding van de bestuurder	1 = gepromoveerd (dr.) 2 = hbo-, wo-master 3 = hbo-, wo-bachelor 4 = Havo, vwo, mbo2-4 5 = Vmbo, havo-, vwo-onderbouw, mbo1 6 = basisonderwijs 7 = geen onderwijs	numeriek	CV, website van de organisatie, Internet
profession	Professionele achtergrond van de bestuurder	1 = rechtsgeleerdheid 2 = bètawetenschappen of techniek 3 = geesteswetenschappen 4 = gedragswetenschappen (psychologie, pedagogiek) 5 = maatschappijwetenschappen (bestuurskunde, politicologie, antropologie, sociologie) 6 = medicijnen 7 = economie of bedrijfskunde 8 = anders	numeriek	CV, website van de organisatie, Internet
subjectexpertise	Overeenkomst tussen de professionele achtergrond van de bestuurder en de kerntaken van de organisatie	1 = ja 0 = nee	numeriek	

taskeexpertise	Overeenkomst tussen de opleidingsachtergrond van de bestuurder met de taak die hij in de organisatie moet vervullen	1 = ja 0 = nee	numeriek	
priorpos	De sector waar de bestuurder heeft gewerkt voordat zij/hij bij de organisatie werd benoemd	1 = publieke sector 2 = private sector 3 = maatschappelijk domein 4 = anders	numeriek	CV, website van de organisatie, Internet
publicsector	Type publieke sector organisatie waar de bestuurder voor haar/zijn benoeming heeft gewerkt, indien haar/zijn vorige functie in de publieke sector was	1 = een ministerie (een andere dan het moederdepartement) 2 = organisatie op afstand (andere dan de marktautoriteit zelf) 3 = bij de Eerste of Tweede Kamer als ambtenaar in een ondersteunde functie 4 = een tijdelijke commissie ingesteld door de overheid 5 = lokale overheden (provincie, gemeenten, waterschappen) 6 = universiteit 7 = anders	numeriek	CV, website van de organisatie, Internet
priorpossame	Heeft de persoon bij het moederdepartement of in de organisatie (op een andere functie) gewerkt?	1 = ja 0 = nee	numeriek	CV, website van de organisatie, Internet
numancillary	Het aantal nevenfuncties die de bestuurder bekleedt	aantal nevenfuncties	numeriek	CV, website van de organisatie, Internet
listancillary_x	Opsomming van de nevenfuncties die de bestuurder vervult	Iedere nevenfunctie wordt in een aparte kolom vermeld	tekstvariabele	CV, website van de organisatie, Internet
partyminister	De naam van de partij van de minister op het moment dat de bestuurder is benoemd	1 = CDA 2 = VVD 3 = PvdA 4 = D'66 5 = ChristenUnie 6 = LPF 7 = andere partij	numeriek	