

# Wat moet de rvc met algoritmes?

Of zorgt AI zelf voor besluitvorming over digitalisering, AI en cyberweerbaarheid?



Zomer 2024

Dirk-Jaap Klaassen  
Aalt Klaassen  
Herbert Rijken  
Oscar Toebosch

# Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>2</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>Top tien discussievragen</b>	<b>5</b>
<b>Deelnemers, sponsors en betrokken organisaties</b>	<b>6</b>
Woord van dank	7
<b>Leeswijzer</b>	<b>8</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>12</b>
Samenvatting	13
Inhoud eerste deelrapport	13
Veranderpercentage als indicatie van door respondenten gewenste verbeteringen	13
Sterke punten van de organisatie	14
Wat zijn de belangrijkste bedreigingen/uitdagingen?	14
Waar liggen de kansen?	14
Duurzaamheid	14
Digitalisering, cybersecurity en AI	15
In gesprek met de (c)or en cultuur	16
Gevolgen AI voor de rvc	17
<b>1 Inleiding</b>	<b>18</b>
1.1 Aanpak in dit onderzoek	19
1.2 Uitwerking resultaten naar basisprofiel en variaties daarop	19
1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks	20
1.2.2 Regressieresultaten	22
<b>2 Overzicht veranderwensen commissarissen benchmarkonderzoek 2023-2024</b>	<b>24</b>
2.1 Toelichting indeling veranderwensen en vraagstelling	25
2.2 Overall veranderpercentage per benchmark	26
2.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	30
<b>3 Belangrijkste sterke punten van de organisatie</b>	<b>32</b>
Samenvatting	33
3.1 Belangrijkste sterke punten van de organisatie	33
3.2 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	35

---

<b>4</b>	<b>Belangrijkste bedreigingen/uitdagingen voor de organisatie</b>	<b>36</b>
	Samenvatting	37
	4.1 Belangrijkste bedreigingen/uitdagingen voor de organisatie	37
	4.2 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	40
<hr/>		
<b>5</b>	<b>Belangrijkste kansen voor de organisatie</b>	<b>42</b>
	Samenvatting	43
	5.1 Belangrijkste kansen voor de organisatie	43
	5.2 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	46
<hr/>		
<b>6</b>	<b>Duurzaamheid</b>	<b>48</b>
	Samenvatting	49
	6.1 Wenselijke situatie	50
	6.2 Veranderwensen en huidige situatie	53
	6.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	58
<hr/>		
<b>7</b>	<b>Digitalisering, cybersecurity en AI</b>	<b>62</b>
	Samenvatting	63
	7.1 Wenselijke situatie	64
	7.2 Veranderwensen en huidige situatie	67
	7.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	72
<hr/>		
<b>8</b>	<b>In gesprek met de (C)OR en deel cultuur</b>	<b>75</b>
	8.1 Wenselijke situatie	76
	8.2 Veranderwensen en huidige situatie	79
	8.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	81
<hr/>		
<b>9</b>	<b>Gevolgen AI voor de rvc</b>	<b>83</b>
	9.1 Gevolgen AI voor de rvc	84
	9.2 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	88
<hr/>		
	<b>Appendix 1 Toelichting regressieanalyse</b>	<b>89</b>
<hr/>		
	<b>Appendix 2 Antwoorden stelling 'welke verandering AI kan hebben op het functioneren van de rvc (niet op de organisatie!)</b>	<b>93</b>

---

# Voorwoord

**In het Grant Thornton Commissarissen benchmarkonderzoek staat good governance en met name het functioneren van de commissaris/toezichhouder centraal. In deze 16e editie gaat het onder andere over de samenwerking tussen de rvc en de rvb, de werkgeversrol van de rvc, permanente educatie en de rol van de vicevoorzitter. Maar het gaat ook over gebieden waar iedereen mee te maken heeft zoals digitalisering, cybersecurity, AI en natuurlijk duurzaamheid. Blijven prikkelen en nieuwsgierig blijven, dat geldt voor zowel de onderzoekers, de commissaris als de accountant.**



## Annemarie Jongerden

Partner  
Grant Thornton

Commissarissen in zowel de profitsector als de non-profitsector geven aan dat de krapte op de arbeidsmarkt een groot probleem is. Zowel in het vinden als behouden van mensen. Iets waar wij als accountantsorganisatie ook tegenaan lopen. Zeker met een toegenomen vraag op het gebied van duurzaamheid en cyberweerbaarheid.

Grant Thornton is al 14 jaar naamsponsor van dit onderzoek en daar zijn we trots op.

We vinden het belangrijk om een actieve bijdrage te leveren aan het stimuleren van good governance en dit onderzoek is daarin buitengewoon waardevol. De inzichten uit het onderzoek en de dialoog die we daarover voeren tijdens onze goed bezochte bijeenkomsten leveren iedere keer weer stof tot nadenken op.

Wij danken de auteurs van Board in Balance bv, Aalt Klaassen, Dirk-Jaap Klaassen en Oscar Toebosch, en prof. Herbert Rijken voor het onderzoek.

Leest u dit onderzoek voor het eerst of wilt u zelf deelnemen aan het onderzoek? Dat laatste juichen we uiteraard van harte toe. Neem dan vooral contact op met een van de auteurs.

Zowel de interviews als de bijeenkomsten geven u stof tot denken en helpen u met het formuleren van agendapunten voor uw rvc. In de loop der jaren is rond het onderzoek inmiddels een interessant netwerk ontstaan waar wij u ook van harte in verwelkomen.

We wensen u veel leesplezier en kijken ernaar uit om u binnenkort (weer) persoonlijk te ontmoeten tijdens een van onze evenementen.



# Top tien discussievragen

1

Kan commissaris bij familiebedrijf intrinsieke motivatie van senior management wel goed inschatten?

[Hoofdstuk 6: duurzaamheid](#) →

---

2

Kan de rvc een afwachtende houding aannemen bij toepassing AI en algoritmes?

[Hoofdstuk 7: digitalisering, cybersecurity en AI](#) →

---

3

Bedrijfscultuur vaakst als sterk punt genoemd, maar waar is dat op gebaseerd?

[Hoofdstuk 3: belangrijkste sterke punten van de organisatie](#) →

---

4

Is de non-profitsector van mening dat medewerkers niet met AI (gaan) werken?

[Hoofdstuk 7: digitalisering, cybersecurity en AI](#) →

---

5

Waarom spelen bij het beursgenoteerde bedrijf governancefactoren een minder grote rol in beloningsbeleid van de rvb dan milieu en/of sociale factoren?

[Hoofdstuk 6: duurzaamheid](#) →

---

6

Welke Instacommissaris zit op TikTok?

[Hoofdstuk 7: digitalisering, cybersecurity en AI](#) →

---

7

Hoe weet een rvc hoe het is gesteld met gedrag en bedrijfscultuur?

[Hoofdstuk 8: in gesprek met \(c\)or en deel cultuur](#) →

---

8

Vertrouwen op blauwe ogen of doorvragen?

[Hoofdstuk 6: duurzaamheid](#) →

---

9

Is fouten mogen maken aannemelijk bij 'slecht' gedrag of een 'verkeerde' bedrijfscultuur?

[Hoofdstuk 8: In gesprek met de \(c\)or en deel cultuur](#) →

---

10

Is internal auditor van mening dat de rvb en de commissarissen de wettelijke verplichting onvoldoende voelen?

[Hoofdstuk 6: duurzaamheid](#) →

---

# Deelnemers, sponsoren en betrokken organisaties

## Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die aan het onderzoek hebben deelgenomen

W.W.M. Ackermans	J. Heimel	J.J. Nooitgedagt
B.M. Alibaks	M.H. Hendrikse	E. Obbink
H. Barendrecht	M.G.E. Henst	H.S.M. van Oostrom
N. Baroch	F.A.M. van de Heuvel	A.M. Overboom
M.A. Bastianen	H.J.H. Heuver-van Beusichem	M.G. Paré
W. Begthel	P.H.M. Hofsté	M.C.J. van Pernis
P. Bennemeer	J.C. van Houwelingen	H. Ploeg
B.I. Bergevoet	H. ten Hove	P.M.M. Rademacher
Ch.G.M. Beumer	J. Huisman	C. J. M. van Rijn
J. Blokhuis	P.A. Huisman-Spuijbroek	J.P. Rijsdijk
S.W. Blum	M.M.R. Huizinga	W.A.A.M. Roefs
G. Boon	J.A. van der Hulst	A.M. Roeters
H.W. Breukink	R.S. Icke	J.S. Scholten
W.A.P.J. Caderius van Veen	M.J.N.J. Jacquet	K. Smit
S. Cammers	E. Janssen	R. Smith
E. Capitain	E. de Jong	J.L. Spaan
K. Cramer	P.J. de Jong	J. van der Starre
A.J.W. Croonenberg	B. Jonker	R. van der Steeg
T. Dik	M. van Kasteren	D.H.C.M. Stolker
M.A.C.E. Driessen	A. Kerssies	S. Sumter
A.M. Eggenkamp	F.W.M. Kevenaar	S.J.A. Timmerman
R. IJ. C.D. Eijsvogel	S. Klop	A. Traas
A.J.M. Elshof	F.C.M. Kok	A.P.M. van der Veer
L. Euser	W.E. Kooijman	P. van der Voort
F. Eusman	R.C. Kriekaard	E.J.H.C. Verdegaal
E.G.M. van Ewijk	J.W. de Lange	M.E. Vermeulen
Q. Fraai	R.E. de Lange	W.B. Verschoor
E.J. van Garderen	P.W. van Lingen	D.G. Vierstra
M. van Gelder	T. Lingmont	H. Vlug
J.J.K. Gerards	J.C. Lobbezoo	B. Vree
E.J. Geving	A.G.M. Loomans	J.K. de Vries
L.M. van der Goes	J.J. van Loon	S. de Vries
F. Gommer	C.A. Maessen-Brand	I. Walravens
K.E. de Graaf	M.R. Maranus-van de Vrande	G.N.G. Wirken
G. Grbavci	P. Meijer	P.B.M. de Wit
G.A. de Haan	M.M. Meulman	J.H.J. Zegering-Hadders
D. Haank	M.R.B.M. Moor	M.C. Zilstra
B ter Haar	S.M. Mulder	M. van Zuijlen
W.H.C.M. Hamers	M. Muller	
M.M.A.E. Heemskerk		

Opgenomen zijn alleen de namen van commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die daarvoor toestemming hebben gegeven.

## Woord van dank

De auteurs spreken hierbij hun dank uit naar alle commissarissen, leden rvb-/directieleden, secretarissen van rvc's en internal auditors voor hun medewerking. De persoonlijke interviews van gemiddeld circa 1,5 uur leverden ook dit jaar weer een belangrijke toegevoegde waarde op. De vele discussies op de uiteenlopende gebieden scherpen de geest en dwingen zowel de geïnterviewde als interviewer tot nadenken.

De respondenten zijn naast de eigen database via verschillende partners benaderd. We stellen de medewerking van de partners zeer op prijs! Dank daarom aan via [FBNed](#), de [Governance University](#), de [IIA nederland](#), de [NCD](#), de [NCR](#), de [NVTZ](#), de [VTW](#), [stichting Topvrouwen.nl \(nu SER\)](#), [VNO-NCW metropool Amsterdam](#), [VTOI-NVTK](#), [stichting Blikverruimers.nl](#).

Léon de Man heeft de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd. Manon Warmerdam heeft de tekstredactie verzorgd.

[Grant Thornton](#) was ook dit jaar, inmiddels voor het **veertiende jaar** de **hoofdsponsor** van het onderzoek. In een prettige samenwerking blijven we nadenken over nieuwe manieren om het onderzoek en de resultaten uit te dragen en de discussie over goed bestuur levend te houden. De auteurs zijn en blijven Grant Thornton erkentelijk dat we met deze samenwerking een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland.

Deze editie is [iWink](#) cosponsor van het onderzoek.

Het is voor ons als auteurs een voorrecht dat wij met zoveel verschillende mensen inhoudelijk van gedachten mogen wisselen over het commissariaat en mogen proberen het ontwikkelde gedachtegoed breed uit te dragen.

# Leeswijzer

## Leeswijzer

### Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

In het begin van het rapport hebben we de belangrijkste bevindingen en een aantal discussievragen weergegeven. Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met de achtergrond van het rapport en verantwoording van het onderliggende onderzoek. Resultaten presenteren we voor een gekozen basisprofiel van een commissaris en zeventien profielen (ook wel benchmarks genoemd).<sup>1</sup>

---

De term basisprofiel en benchmarks naast het basisprofiel zijn toegelicht in [paragraaf 1.2](#).

### Overall veranderwensen benchmarks als kader

In **hoofdstuk 2** gaan we nader in op **verander-/verbeterwensen** op benchmarkniveau. Hiermee geven we u als lezer een **breder kader** dat van pas komt bij de lezing van de verdere hoofdstukken.

### Bij open vragen procentueel aantal respondenten als referentie

In hoofdstuk 3 staan de resultaten met betrekking tot de open vraag over de twee belangrijkste sterke punten van de organisatie centraal. In hoofdstuk 4 gaan we in op de twee belangrijkste bedreigingen/uitdagingen die de respondenten zien. Ook dat was een open vraag. In hoofdstuk 5 behandelen we de resultaten van de open vraag over de twee belangrijkste kansen van de organisatie. Bij al deze open vragen hebben we alle opmerkingen waar mogelijk zoveel mogelijk gerubriceerd. Hierbij maken we onderscheid tussen de profitsector, de non-profitsector (beide commissarissen) en de gecombineerde groep niet-commissarissen (directeuren/secretarissen/internal auditors). We werken met opmerkingen als percentage van het (totaal) aantal respondenten.

In hoofdstuk 6 gaan we in op duurzaamheid, in hoofdstuk 7 op digitalisering, cybersecurity en AI. In hoofdstuk 8 gaan we in op vier gespreksonderwerpen tussen de rvc en (c)or en twee stellingen over cultuur. In hoofdstuk 9 behandelen we de resultaten over de rvc en AI.

### Uitgebreide uitleg regressieanalyse in appendix

Aan het eind van dit deelrapport vindt u de [appendix](#). De appendix geeft een uitgebreide uitleg van de toegepaste regressieanalyse.

## Structuur hoofdstuk

### Samenvatting en indeling hoofdstuk

Elk hoofdstuk begint met een samenvatting met daarin de belangrijkste punten van dat hoofdstuk. Vervolgens gaan we in op de wenselijke situatie en daarna op de uit de analyse voortgekomen verander- en verbeterwensen. Het hoofdstuk eindigt met een kort overzicht van de resultaten over de huidige situatie en met enkele bespiegelingen/kanttekeningen/vragen.

### Resultaten:

- **basisprofiel**
- **afwijkingen benchmarks**

Na de samenvatting aan het begin van het hoofdstuk presenteren we, bij de **gesloten vragen, eerst een figuur met resultaten**. Daarbij zijn steeds de resultaten voor het **basisprofiel (= bapr)** opgenomen met betrekking tot de **wenselijke** situatie (ambitie). Soms maken we een vergelijking met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in de periode 2008 - 2022<sup>2</sup>

---

Het FINEM rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' kunt u aanvragen via de auteurs. De rapporten uit 2010 tot en met 2021 kunt u vinden bij Grant Thornton ([www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek](http://www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek)) of Board in Balance ([www.boardinbalance.com/publicaties](http://www.boardinbalance.com/publicaties)).

## Kantlijnteksten

In de kantlijn staan de punten die wij het belangrijkst vinden. Scroll door de kantlijn om een beeld te krijgen van deze punten. Wilt u wat meer weten, lees dan de bijbehorende tekst.

## Bespiegelingen/ kanttekeningen/ vragen

Aan het eind van elk hoofdstuk hebben we meestal een paragraaf opgenomen met **bespiegelingen/kanttekeningen/vragen**. Deze zijn onderzoekoverschrijdend en geven soms de persoonlijke mening van ons als auteurs weer. Zo stimuleren we u als lezers om al dan niet met de volledige rvc eens dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan.

## Gebruikte schaal en uitleg begrip verander- en verbeterwensen

### Gehanteerde schaal bij gesloten vragen en twee momenten

Bij de gesloten vragen maken we doorgaans gebruik van een 5-puntsschaal met onder andere 1 = volstrekt oneens tot 5 = volstrekt mee eens. Meestal vragen we een uitspraak over de huidige situatie en de gewenste situatie (ook wel ambitie of norm genoemd).

### Quotiënt als indicatie veranderwens

Op basis van de scores voor de huidige en de gewenste situaties berekenen we **veranderwensen**. Als indicatie voor een veranderwens gebruiken we **quotiënten** die we als volgt berekenen: de gemiddelde score voor de **huidige situatie** gedeeld door de gemiddelde score voor **wenselijke situatie**. De huidige situatie meten we dus af tegen het doel: de wenselijke situatie. Een waarde van 1.0 duidt op een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van bijvoorbeeld 0.81 geeft aan dat de score voor de huidige positie in negatieve zin negentien procent afwijkt van de gewenste positie. Dan is verandering nodig. Het **quotiënt** is een **indicatie** van de **mismatch** tussen **wenselijke** en **huidige** positie en geeft de ambitie van de respondenten weer in termen van gewenste veranderingen. Hoe lager de score onder 1.0 zit, hoe hoger de veranderambitie. Hoe hoger de score boven de 1.0 zit, hoe hoger de ambitie tot temporisering of reductie van het onderwerp.

### Klassen veranderwensen:

- acceptabel
- fors
- urgent

Om overzicht te bieden, categoriseren we de mate van afwijking. Een **afwijking** van maximaal **tien procent** naar beneden of naar boven (score vanaf 0.9 tot 1.1) beschouwen we als **acceptabel**. Een **negatieve afwijking** tussen de **tien** en **twintig** procent (score tussen 0.8 en 0.9) noemen wij een **forse veranderwens**. Negatieve afwijkingen **boven de twintig procent** (score onder de 0.8) duiden op een zeer ongewenste situatie en omschrijven we als **urgente veranderwensen**.

Bij een **positieve afwijking** boven de **tien procent** (score 1.10 of hoger) is sprake van een **overkwalificatie** van het onderzochte onderwerp.

### Bespreekbare punten en verbeterwens

De veranderwensen delen we op in **verbeterwensen** (ambitieniveau is dan  $\geq 3.2$ ) en **bespreekbare punten** (ambitieniveau  $< 3.2$ ). Deze laatste categorie blijkt in de loop van de tijd regelmatig te migreren naar een verbeterwens, omdat de ambitie hoger komt te liggen.

### Verander-/verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde verbeterwensen

Bij de verbeterwensen hanteren we ook de term **verander-/verbeterpercentage**. Dit is het totaal aantal verander-/verbeterwensen als percentage van het totaal aantal mogelijke opties. Zo werken we met een verbeterpercentage van de



bedrijfsbenchmarks (inclusief basisprofiel), van de persoonsgebonden benchmarks en van de groep niet-commissarissen (directie, secretaris en soms ook de internal auditor). Het verander-/ verbeterpercentage is een indicatie van de mate waarin zij op een bepaald onderdeel de verander-/verbeterwensen wel of niet breed delen.

## Gebruikte afkortingen

### Benchmarks/profielen verdeeld in bedrijfsbenchmarks en persoonsgebonden benchmarks

In de tabellen met de quotiënten geven we de resultaten weer voor het **basisprofiel** (bapr) en de benchmarks met voldoende waarnemingen voor dat onderwerp.

De volgende bedrijfsbenchmarks onderscheiden we:

- **GB:** omschrijving voor de commissaris van de benchmark GB (groot, niet-beursgenoteerd bedrijf)
- **MKB:** MKB-bedrijf
- **Fam:** familiebedrijf
- **Corp:** woningcorporatie
- **Zorg:** organisatie in de zorg- en welzijnssector
- **OW:** onderwijsinstelling
- **ONP:** overige non-profitinstelling

De volgende **persoonsgebonden benchmarks** onderscheiden we:

- **VZ:** voorzitter van de raad van commissarissen of raad van toezicht
- **VVZ:** vicevoorzitter van de raad van commissarissen of raad van toezicht
- **rvbEL:** commissaris die elders een rvb-positie bekleedt
- **AC:** commissaris en lid van de auditcommissie
- **VR:** vrouwelijke commissaris
- **Jong:** commissaris  $\leq$  55 jaar
- **Merv:** commissaris met minder dan vijf jaar ervaring in die rol

Daarnaast hebben we nog drie niet-commissarissen benchmarks:

- **DIR:** rvb/directie-lid die als bestuurder aan het onderzoek heeft deelgenomen
- **Secr:** secretaris van een raad van commissarissen/raad van toezicht
- **IA:** internal auditor

De termen profielen en benchmarks gebruiken we in dit rapport door elkaar.

# Samenvatting

## Samenvatting

In de zomer en herfst van 2023 vond de 16e editie van het Grant Thornton commissarissen benchmarkonderzoek van Board in Balance en Herbert Rijken plaats. Dit onderzoek heeft een vergelijkbare aanpak als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken. In totaal zijn 160 vragenlijsten voldoende ingevuld om te gebruiken in de kwantitatieve analyse. Hiervan vulden 129 commissarissen, 13 rvb-/directieleden, 9 secretarissen van rvc's en 9 internal auditors deze in. Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Dit jaar hebben we 94 persoonlijke interviews afgenomen. De overige vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Voor de verwerking van de resultaten hebben we een regressieanalyse toegepast.

[Grant Thornton](#) was dit jaar voor het 14<sup>e</sup> jaar op rij de hoofdsponsor van het onderzoek. [iWink](#) is co-sponsor.

Ook werkten we dit jaar weer met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerde bedrijf genoemd) en zeventien profielen/andere benchmarks. De benchmarks verdelen we in bedrijfsbenchmarks (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf, woningcorporatie, zorginstelling, onderwijsinstelling en overige non-profitinstellingen) en persoonsgebonden benchmarks (voorzitter rvc, vicevoorzitter, jongere commissaris, vrouwelijke commissaris, commissaris lid van de auditcommissie, een commissaris met minder dan 5 jaar ervaring en een commissaris die elders in een rvb zit) en drie niet-commissaris benchmarks namelijk rvb-/directieleden, secretarissen van rvc's en internal auditors. Van de secretarissen en de internal auditors doen we alleen bij een beperkt aantal vragen verslag.

## Inhoud eerste deelrapport

Dit rapport vormt het eerste deel van het onderzoek. Hier gaan we in op de antwoorden die de respondenten hebben gegeven op de vragen:

- Wat zijn de twee sterkste punten van uw organisatie om de toekomstvisie te realiseren?
- Wat zijn de twee belangrijkste bedreigingen/uitdagingen om de toekomstvisie te realiseren?
- Wat zijn de twee belangrijkste kansen voor uw organisatie om de toekomstvisie/ambitie te realiseren?

In alle drie de gevallen hebben we het, als het gaat over die toekomstvisie, over een termijn van 5 tot 10 jaar.

Na deze drie korte hoofdstukken volgt een overzicht van de veranderwensen bij de afzonderlijke benchmarks van alle onderzochte onderwerpen.

Inhoudelijk gaan we in daaropvolgend hoofdstukken in op duurzaamheid, digitalisering en AI, enkele stellingen rond de C(OR) en last but not least behandelen we de open vraag over wat AI voor de rvc kan betekenen.

Aan het eind van het rapport geven we in de [eerste appendix](#) een toelichting op de gehanteerde regressieanalyse en in de [tweede appendix](#) vindt u de nagenoeg integrale antwoorden op de open vraag over wat AI voor de rvc kan betekenen.

## Veranderpercentage als indicatie van door respondenten gewenste verbeteringen

Het verschil in scores tussen de huidige en de gewenste situatie leidt tot een veranderwens en veelal een verbeterwens. Het overall **gemiddelde** veranderpercentage van **alle benchmarks** in dit onderzoek is 41 procent. Dat is een vergelijkbaar percentage met de overall percentages van de onderzoeken in de afgelopen jaren.

De **benchmarks** met de **hoogste** overall **veranderpercentages** dit jaar zijn:

- bij de persoonsgebonden benchmarks: de vrouwelijke commissaris
- bij de non-profitbenchmarks: het onderwijs
- bij de profitbenchmarks: het groot (niet-beursgenoteerde) bedrijf

De **benchmarks** met de **laagste** overall **veranderpercentages** zijn:

- bij de persoonsgebonden benchmarks: de voorzitter van de rvc
- bij de non-profitbenchmarks: de woningcorporatie
- bij de profitbenchmarks: het MKB

De **hoofdstukken** met **gemiddeld** de **meesteveranderwensen** voor alle benchmarks gezamenlijk zijn [digitalisering](#), [cybersecurity en AI](#), [permanente educatie](#), de [rol van de vicevoorzitter](#) en [deel van de werkgeversrol](#).

## Sterke punten van de organisatie

Zowel de respondenten uit de profitsector als die uit de non-profitsector noemen de **bedrijfscultuur** het vaakst als het sterkste punt van hun organisatie. Het gaat daarbij om opmerkingen als de 'betrokkenheid van medewerkers' en om de 'wendbaarheid van de organisatie'.

De top drie van categorieën wordt in **profitsector** daarna aangevuld met mensen (bijvoorbeeld 'hoog opleidingsniveau' en 'jonge ambitieuze medewerkers aangetrokken') en product-/dienstportfolio ('onderscheidend in product en service').

In de **non-profitsector** volgt na de bedrijfscultuur de categorie stakeholder. Die hebben we wat ruim geïnterpreteerd en daar vallen bijvoorbeeld de volgende opmerkingen onder: 'focus en doordrongen van de veranderingen in de maatschappij', 'grote betrokkenheid bij alle stakeholders' en 'weten wat er speelt op de werkvloer'. De top drie wordt hier afgesloten met de categorie funding/financiële kracht ('financieel gezond', 'financieel stabiel').

## Wat zijn de belangrijkste bedreigingen/uitdagingen?

De respondenten in de profitsector zien wat meer bedreigingen buiten de organisatie dan in de organisatie. Bij de non-profitsector is die verhouding nagenoeg in evenwicht. Voor beide sectoren geldt dat de belangrijkste interne zorg het vinden en behouden van medewerkers is en de belangrijkste externe zorg de overheid.

Voor de **profitsector** liggen de externe bedreigingen vooral bij de overheid (wet- en regelgeving en gedrag met name). Verder zijn er ook meerdere respondenten die hun zorgen uitspreken over de executie van de strategie en opmerkelijk genoeg ook een aantal respondenten dat problemen met betrekking tot aandeelhouders (in verschillende vormen) als bedreiging ziet om de toekomstvisie te realiseren.

Voor de **non-profitsector** liggen de externe bedreigingen (of uitdagingen) als vanouds vooral bij de overheid. In eerste instantie gaat dat vooral over de toename van wet- en regelgeving en bij de non-profitsector gaat het ook vaak over bezuinigingen of over het stopzetten van subsidies. Interne bedreigingen liggen met name zowel bij de arbeidsmarkt als bij de financiële kracht van de organisatie.

## Waar liggen de kansen?

Zowel in de profitsector als de non-profitsector zien de respondenten net iets meer kansen buiten de organisatie liggen dan intern in de organisatie. Er is geen sprake van een heel groot verschil in die verhouding tussen externe en interne kansen. Wel zien we enige verschillen en overeenkomsten in waar in de organisatie of waar in het 'omgeving' die kansen dan liggen. Voor de **profitsector** liggen die kansen intern vooral in de gemaakte of aangeboden producten/diensten. Daar bestaat veel vertrouwen in. Verder noemen respondenten ook vaak zaken in de categorieën digitalisering, businessmodel, mensen en executie. Extern liggen voor de respondenten uit de profitsector vooral kansen in de verduurzaming/energietransitie, (veranderende) marktomstandigheden, marktpositie, reputatie en de vraag naar producten/diensten.

Voor de **non-profitsector** liggen die kansen intern ook vooral in de gemaakte of aangeboden producten/diensten. Verder noemen zij ook vaak zaken in de categorie bedrijfscultuur. Extern liggen voor de respondenten uit de non-profitsector vooral kansen in het samenwerken met andere partijen. Verder noemen zij (veranderende) marktomstandigheden en (veranderende) maatschappelijke opvattingen/gedrag ook vaker.

## Duurzaamheid

### Wenselijke situatie

Iedereen is van mening dat het fiscale handelen van de organisatie moet voldoen aan maatschappelijk breed aanvaarde normen/waarden. Verder zien we een ruime meerderheid die vindt dat de rvc en rvb gezamenlijk voldoende moeten spreken over het belastingbeleid van de organisatie en die het ook wenselijk vindt dat de rvc voldoende op de hoogte moet zijn van het belastingbeleid van de organisatie. Net meer dan de helft vindt het niet wenselijk dat het belastinggedrag van individuele rvc- en rvb-leden de reputatie van de organisatie schaadt.

Verder zien we een ruime meerderheid die van mening is dat de organisatie meetbare duurzaamheidsdoelen moet formuleren, dat de rvb (voldoende)

bekwaam moet zijn om de duurzame ontwikkeling vorm te geven. Meer dan de helft vindt het ook wenselijk dat de organisatie (voldoende) bekwaam moet zijn om de duurzame ontwikkeling vorm te geven, sociale factoren voldoende worden meegewogen in het beloningsbeleid van de rvb, de beloning van de meest en minst verdienende medewerker voldoende in balans moet zijn, de drijfveer bij het senior management voor het voldoen aan ESG vooral eigen intrinsieke motivatie moet zijn en dat ook de drijfveer bij de rvb voor het voldoen aan ESG vooral eigen intrinsieke motivatie moet zijn.

## Veranderwensen. Wat moet anders of beter?

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **43 procent hoog**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel ook bespreekbare punten betreft (score < 3.2). Er zijn vijf stellingen die met kop en schouders boven de andere uitsteken als het gaat om breed gedeelde veranderwensen. Bij deze vijf stellingen zijn minimaal elf benchmarks te zien die daar een (urgente) verbeterwens hebben:

- Milieufactoren worden voldoende meegewogen in het beloningsbeleid van de organisatie (14 benchmarks).
- Sociale factoren worden voldoende meegewogen in het beloningsbeleid van de organisatie (14 benchmarks).
- Governance factoren worden voldoende meegewogen in het beloningsbeleid van de organisatie (11 benchmarks).
- De organisatie is voldoende bekwaam om de duurzame ontwikkeling vorm te geven (11 benchmarks).
- De drijfveer bij de rvc voor het voldoen aan ESG is vooral intrinsieke motivatie (11 benchmarks).

Er is één stelling waar geen enkele benchmark een verbeterwens heeft: 'Het fiscale handelen van de organisatie voldoet aan maatschappelijk breed aanvaarde normen/waarden'. Dat is op orde zo lijkt het.

## Huidige situatie

In de huidige situatie is minimaal de helft van het totaal aantal benchmarks, inclusief het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met de volgende vier stellingen. Dit zijn:

- Het fiscale handelen van de organisatie voldoet aan maatschappelijk breed aanvaarde normen/waarden (100 procent, alle benchmarks).
- De rvc en de rvb hebben voldoende gezamenlijk gesproken over het belastingbeleid van de organisatie (75 procent).
- Mijn organisatie heeft meetbare duurzaamheidsdoelen geformuleerd (61 procent).
- De rvc is voldoende op de hoogte van het belastingbeleid van de organisatie (59 procent).

Aan de andere kant zien we dat minimaal de helft van het totaal aantal benchmarks zich niet kan vinden in de stelling dat het belastinggedrag van individuele rvc- en rvb-leden de reputatie organisatie van de organisatie schaadt.

## Digitalisering, cybersecurity en AI

## Wenselijke situatie

De top vijf stellingen waar de gemiddelde wenselijkheid het grootst is, bestaat uit een organisatie die voldoende bekwaam is om de digitale transformatie vorm te geven, datamanagement dat binnen de organisatie op orde is, een organisatie die het afgelopen jaar een cybersecurity-oefening heeft gedaan, een organisatie die dezelfde oefening heeft gedaan, maar dan ook met betrokkenheid van de rvb en uit een organisatie die leveranciers aanspreekt op hun cyberweerbaarheid. Daarnaast zijn er nog vijf andere stellingen waarbij de gemiddelde score duidelijk mee eens is.

Aan de andere kant zien we dat geen van de benchmarks het erg wenselijk vindt dat de rvc het management gaat verbieden om voor de herijking van de doelstellingen en strategie van het bedrijf gebruik te maken van AI (zoals ChatGPT). Ook zijn maar weinig benchmarks ervan overtuigd dat elk lid moet beschikken over een nu inzetbare satelliettelefoon en/of aangeven dat als de communicatiekabels in de Noordzee/Atlantische Oceaan niet meer functioneren dat hun organisatie raakt.

## Veranderwensen. Wat moet anders of beter?

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage met 81 procent zeer hoog**. Bij zestien van de twintig stellingen hebben minstens tien benchmarks een veranderwens. Koplopers zijn de stellingen over het hebben van regels als rvc voor het omgaan met social media, het in beeld hebben (als rvc, als rvb en als organisatie) van de voor- en nadelen van AI voor de organisatie.

Verder kennen ook de stellingen over het opstellen van beleid hoe om te gaan met AI, het als rvc hebben van voldoende overzicht over waar in de organisatie algoritmes worden gebruikt en het als organisatie doen van een cybersecurityoefening (ook samen met de rvc) nog veel verbeterwensen. De enige stelling met weinig veranderwensen (2) betreft: algoritmes mogen in onze organisatie alleen beslissingsondersteunend zijn.

## Huidige situatie

In de huidige situatie is bij slechts één van de twintig stellingen meer dan 50 procent van de benchmarks het minimaal duidelijk eens. Dat is dat de organisatie in het afgelopen jaar een cybersecurityoefening heeft gedaan (59 procent van de benchmarks). Dat geldt ook voor het basisprofiel.

Organisaties, rvb's en rvc's hebben nog onvoldoende beeld van de voor- en nadelen van AI voor hun organisatie. Zorgelijker is dat maar weinig organisaties bezig zijn geweest om beleid op te stellen rondom het gebruik van AI.

## In gesprek met de (c)or en cultuur

### Wenselijke situatie

Het basisprofiel is het er nagenoeg volstrekt mee eens dat er in de organisatie voldoende ruimte moet zijn voor innovatie. Spreken met de (c)or over het inclusiviteitsbeleid en het diversiteitsbeleid van de organisatie is volgens het basisprofiel wenselijk. Dat geldt ook voor het spreken over het gedrag in de



organisatie en over voor het in de organisatie voldoende ruimte zijn voor het maken van fouten. Het door de rvc spreken met de (c)or over de bedrijfscultuur van de organisatie vindt het basisprofiel min of meer wenselijk.

De wenselijkheid van de zes stellingen deelt men breed. Geen enkele benchmark scoort lager dan een 3.5. Ongeveer driekwart van de scores is een 4.0 of hoger (= duidelijk of volstrekt mee eens). Een kwart valt in de klasse 'min of meer mee eens' ( $3.5 \leq \text{score} < 4.0$ ).

In het algemeen vinden we de hogere mate van instemming structureel bij de stellingen over de ruimte voor innovatie en over het voldoende aanwezig zijn van ruimte voor het maken van fouten. Daarbij scoort de **ruimte voor innovatie bij iedereen een 4.0 of hoger**.

## Veranderwensen. Wat moet anders of beter?

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 23 procent**. Dat is laag. Alle veranderwensen die er zijn, zijn tegelijk ook verbeterwensen. Vooral het onderwijs heeft veel verbeterwensen.

De **meest gedeelde veranderwens**, bij acht van de zeventien benchmarks, gaat over het voldoende aanwezig zijn van ruimte in de organisatie voor innovatie. Twee van die acht zijn urgent en komen vanuit de organisatie zelf, namelijk de directie en de internal auditor.

## Huidige situatie

Bij het basisprofiel vallen alleen de stellingen over het voldoende spreken door de rvc met de (c)or over het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid in de klasse 'duidelijk mee eens' qua instemming. De andere vier stellingen zitten een klasse lager (min of meer mee eens). Het onderwijs scoort bij de vier gespreksonderwerpen een stuk lager, het MKB bij drie van de vier. De jongere commissaris daarentegen stemt bij alle zes de stellingen juist veel meer in dan het basisprofiel.

## Gevolgen AI voor de rvc

Wat de gevolgen van AI kunnen zijn voor de rvc, daarop wisten veel respondenten geen antwoord te geven. Een aantal kwam daar ook voor uit. Andere gaven een veelvoud aan antwoorden. Ondersteuning werd genoemd (bijvoorbeeld bij het maken van notulen). Een aantal zag het meer als ondersteuning bij strategievorming (scenarioanalyses) of gaf waarschuwingen (informatie kan fake news zijn).

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanpak in dit onderzoek

Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek kent een vergelijkbare aanpak als voorgaande jaarlijkse onderzoeken vanaf 2008 tot en met 2022. Een deel van de vragen zijn veelvuldig herhaald en zijn nagenoeg identiek in alle 16 versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2023 kunnen worden geanalyseerd. Dit jaar zijn de vragen over de volgende onderwerpen herhaald:

- Werkgevers rol van de rvc
- Samenwerking tussen rvc en rvb
- Persoonlijk eigenschappen/competenties van de rvc als geheel en de rvb als geheel
- Permanente educatie

Daarnaast nemen we elk jaar een aantal specifieke aandachtsgebieden op. Voor 2023 waren dit:

- Rol van de vicevoorzitter van de rvc
- Persoonlijk eigenschappen/competenties van de vicevoorzitter
- Environmental, Social & Governance (ESG)
- Kennis/bewustzijn van digitalisering, Cybersecurity en AI binnen de rvc

Samenstelling van de respondenten is vergelijkbaar met de afgelopen 3 jaar

- In totaal zijn 160 vragenlijsten verwerkt in de kwantitatieve analyse. Deze zijn ingevuld door: 129 commissarissen, 13 directie-/rvb-leden, 9 secretarissen van rvc's en 9 internal auditors, een vergelijkbare samenstelling als in de afgelopen 3 jaar.
- We verkregen bruikbare statistische resultaten met 160 respondenten, vergelijkbaar met de aantallen in de afgelopen 14 jaar (197 in 2022, 168 in 2021, 269 in 2020, 342 in 2018, 300 in 2017, 366 in 2016, 351 in 2015, 216 in 2014, 134 in 2013, 129 in 2012, 115 in 2011, 93 in 2010 en 111 in 2008).
- Dit jaar zijn 94 vragenlijsten ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Deze interviews zijn altijd een bron van inspiratie en bieden zeer waardevolle informatie. Ze helpen ons om kritisch boven de 'getallen' uit te stijgen en de nodige nuanceringen aan te brengen bij de cijfermatige resultaten.
- De resterende 66 vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via [FBNed](#), de [Governance University](#), de [NCD](#), de [NCR](#), de [NVTZ](#), de [NVTC](#), [platform governance in cultuur](#), de [VTW](#), [stichting Topvrouwen.nl \(nu SER\)](#), [VNO-NCW metropool Amsterdam](#), [VTOI-NVTK](#), [stichting Blikverruimers.nl](#) en onze eigen database.

## 1.2 Uitwerking resultaten naar basisprofiel en variaties daarop

Basisprofiel als referentiepunt

De structuur van de analyse is als volgt:

- Allereerst analyseerden we de resultaten voor een herkenbaar basisprofiel. De definitie van het basisprofiel geven we in paragraaf 1.2.1.
- Daarna analyseerden we de invloed van variaties in het basisprofiel op de resultaten (de definities van de variaties vindt u in paragraaf 1.2.1).
- Het voordeel van het werken met een basisprofiel is dat we de resultaten beter kunnen interpreteren aan de hand van een helder eenduidig profiel. Ook de invloed van variaties in scores op het basisprofiel leveren ons extra inzichten op. Bovendien maken we de resultaten hiermee onafhankelijk van toevallige variaties in de samenstelling van de groep commissarissen en andere die de enquête hebben ingevuld en kunnen we de resultaten van dit onderzoek goed vergelijken met de eerdere versies van dit onderzoek.

## 1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks

We hebben respondenten gevraagd de enquête in te vullen vanuit het perspectief van één van de commissariaten (of andere toezichthoudende functies).

Rvb-/directieleden, secretarissen van rvc's en internal auditors beantwoorden de enquête vanuit het perspectief van de eigen organisatie. Ook vroegen we naar algemene achtergrondgegevens. De invloed van scores op het perspectief en achtergrond zijn cruciaal voor een goede interpretatie van de resultaten. Het profiel van de geënquêteerde is opgesteld aan de hand van de antwoorden op een aantal kenmerkragen:

- een deel van de kenmerkragen gaat over de **achtergrondgegevens** van de respondent, zoals de leeftijd en gender van de respondent.
- daarnaast heeft de respondent aangegeven vanuit welk **perspectief** hij/zij de vragenlijst invult, zoals: het type organisatie, de grootte van de organisatie en de rol die de respondent heeft bij de organisatie.

### Definitie basisprofiel

Net als in vorige edities van het onderzoek hebben we het basisprofiel als volgt gedefinieerd: hij (is):

- commissaris bij een beursgenoteerde onderneming
- een gewoon rvc-lid en geen voorzitter of vicevoorzitter van de rvc
- heeft meer dan 4 jaar ervaring met een commissariaat
- ouder dan 55 jaar
- man
- geen lid van de auditcommissie

Enige toevoeging ten opzichte van vorige edities is dat het rvc-lid in het basisprofiel ook geen vicevoorzitter van de rvc is.

### Variaties op het basisprofiel

In tabel 1.1 is het aantal onderscheiden variaties/benchmarks weergegeven en de gehanteerde afkortingen (met tussen haakjes het aantal waarnemingen per variatie).

**Tabel 1.1 Onderscheiden variaties ten opzichte van het basisprofiel (benchmarks)**

Variaties in bedrijfsbenchmarks		Variaties persoonsgebonden benchmarks		Variaties in niet-commissaris benchmarks	
bapr	Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (19)	VZ	Voorzitter rvc/rvt (42)	DIR	Rvb-/directielid (13)
GB	Groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (36)	WZ	Vicevoorzitter rvc/rvt (22)	Secr	Secretaris van de rvc (9)
MKB	Midden- en kleinbedrijf (18)	Merv	Minder dan 5 jaar ervaring in de aangegeven rol (20)	IA	Internal auditor (9)
Fam	Familiebedrijf (12)	Jong	Commissaris ≤ 55 jaar (55)		
Corp	Woningcorporatie (19)	VR	Vrouwelijke commissaris (71)		
Zorg	Zorg en welzijnsinstelling (18)	AC	Commissaris lid auditcommissie (67)		
OW	Onderwijsinstelling (21)	rvbEL	Commissaris met rvb positie elders (31)		
ONP	Overige non-profit (17)				

In vergelijking met vorig jaar hebben we twee benchmarks toegevoegd en twee verwijderd

In vergelijking met vorig jaar hebben we de variaties 'cultuur instelling' en '1-tier board' verwijderd. In plaats daarvan zijn de variaties 'vicevoorzitter rvc' en 'commissaris met rvb positie elders' toegevoegd.

Scores 'buitenstaanders' geven inzicht in zelfkritisch vermogen van rvc

Voor het zevende jaar in successie hebben ook rvb-/directieleden en secretarissen van rvc's en rvb's de enquêtes ingevuld. De groep internal auditors hebben we hier sinds 2019 aan toegevoegd. De opvattingen van deze groepen geven inzicht in het zelfkritisch vermogen van de commissarissen. In dit onderzoek hebben zij geantwoord vanuit hun rol als rvb-lid, secretaris of internal auditor bij een organisatie.

## 1.2.2 Regressieresultaten

Appendix 1: nadere uitleg regressie analyse

- We hebben de resultaten verkregen met behulp van een regressieanalyse. De regressieanalyse destilleert uit 160 ingevulde enquêteformulieren de resultaten voor het basisprofiel en de ‘zuivere’ verschillen tussen de variaties en het basisprofiel.
- [Appendix 1](#) geeft meer details van de regressieanalyse en de variaties.

Voordelen regressieanalyse:

inschatten basisprofiel en variaties onafhankelijk van exacte samenstelling groep respondenten

De toegepaste regressie methodologie heeft drie voordelen:

1. De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties verkrijgen we zonder dat respondenten aan de exacte profielbeschrijving van het basisprofiel hoeven te voldoen. Dit jaar voldoet maar één van de respondenten exact aan het basisprofiel.

2. De analyse is niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. Deze verschilt van jaar op jaar. Door elk jaar de verschillen in de samenstelling te controleren kunnen we de resultaten voor meerdere jaren goed met elkaar vergelijken.

3. De samenstelling van de groep respondenten is van invloed op het significantieniveau van de resultaten voor het basisprofiel en de variaties. Zijn maar enkele rvc-leden aan een beursgenoteerde onderneming verbonden, dan kunnen we nauwelijks significante conclusies voor het basisprofiel trekken. Er moet wel voldoende gescoord worden op de variaties. Daarom hebben we met het benaderen van commissarissen en het afnemen van interviews aangestuurd op een evenwichtige samenstelling van de groep respondenten. In tabel 1.1 is zichtbaar hoe de respondenten ‘scoren’ op de verschillende variaties.

Invloed van variaties zijn bijna ‘zuiver’ te bepalen, ze zijn niet veel met elkaar gecorreleerd

Met regressieanalyses kunnen de ‘zuivere’ (of netto) invloeden van de 17 variaties worden bepaald. Bijvoorbeeld, wanneer gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven worden vergeleken met die van niet-beursgenoteerde organisaties is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet-beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. De geschatte regressiecoëfficiënten  $\beta_V$  representeren nagenoeg de ‘zuivere’ effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn. Deze voorwaarde is getoetst en grotendeels bevestigd.





## **2 Overzicht veranderwensen commissarissen benchmarkonderzoek 2023-2024**

## 2.1 Toelichting indeling veranderwensen en vraagstelling

### Samenvatting

De **onderwerpen** waar we de **grootste wens tot verandering** zien, zijn:

- Digitalisering en cybersecurity (gezaamenlijk veranderpercentage van 75 procent);
- Permanente educatie (59 procent); en
- De rol van de vicevoorzitter van de rvc en deel werkgeversrol (respectievelijk 53 en 52 procent).

Het **gemiddelde overall veranderpercentage** van alle benchmarks ligt dit jaar met 41 procent in lijn met het gemiddelde overall veranderpercentage van de afgelopen jaren. In 2016, 2017 en 2018 was dat 35 procent, in 2019 33 procent, in 2021 40 procent, in 2022 36 procent en in het vorige onderzoek 38 procent.

De benchmarks met de **hoogste overall veranderpercentages** zijn per subgroep:

- Groot (niet-beursgenoteerde) bedrijf (*bij de profitsector*)
- Onderwijs (*bij de non-profitsector*)
- Vrouwelijke commissaris (*bij de persoonsgebonden benchmarks*)

De benchmarks met de **laagste overall veranderpercentages** zijn per subgroep:

- MKB (*bij de profitsector*)
- Woningcorporatie (*bij de non-profitsector*)
- Voorzitter van de rvc (*bij de persoonsgebonden benchmarks*)

#### Doel hoofdstuk

Het doel van dit hoofdstuk is om u als lezer enig **gevoel** te geven **voor** de **relatieve verhoudingen** tussen de onderscheiden **benchmarks en de afzonderlijke onderdelen in het onderzoek**. Zo staat het profiel woningcorporatie meestal voor het bedrijfsprofiel waar we historisch gezien de minste veranderwensen waarnemen. U weet dan dat bij de afzonderlijke deelonderwerpen over de **woningcorporatie** we vaak zullen zeggen dat zij behoren tot de categorie met nauwelijks tot geen veranderwensen. Zijn ze er wel, dan moet u alert zijn. Aan de andere kant zijn de niet-commissarissen meestal de benchmarks met de meeste veranderwensen. Bij de afzonderlijke onderdelen kan deze groep benchmarks dan als reflectie dienen om de commissarissen te prikkelen nog eens goed naar hun 'zelfbeeld' te kijken. En wat de onderwerpen betreft kunnen we bijvoorbeeld zeggen dat 'digitalisering, AI, etc' behoort tot de onderwerpen waarop de respondenten aangeven dat daar nog het meeste/zeer veel werk verricht moet worden.

#### Waardevol onderdeel vragen naar huidige en gewenste situatie

In het commissarissen benchmarkonderzoek is volgens ons één van de **waardevolle** onderdelen dat we bij de **gesloten vragen** jarenlang steeds **per (deel)onderwerp** hebben gevraagd naar de **huidige en de wenselijke situatie**. Met het vertalen van de kwalitatieve antwoorden naar een getal konden we de huidige en de gewenste positie met elkaar vergelijken. En daarmee gevoel krijgen voor een richting, waarin een rvc moeten of wil bewegen.

Vaak werken we met een 5-puntsschaal met 1= volstrekt oneens, ... 3 = deels oneens/deels eens, ... en 5 = volstrekt mee eens. Bij één onderwerp (deel werkgeversrol) hebben we dit jaar ook met een 5-puntsschaal gewerkt, maar met een andere benaming; 1=zeer ontevreden, ... 3 = deels ontevreden/deels tevreden, ... en 5 = zeer tevreden.

Veranderwens op basis  
quotientwaarde:

- acceptabel
- fors
- urgent
- overkwalificatie

De gemiddelde score voor de huidige situatie is gedeeld door de gemiddelde score voor de wenselijke situatie. Er komt dan een **quotientwaarde** uit: een indicatie voor een **veranderwens**. Een waarde van 1.0 duidt op een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van 0.81 geeft aan dat de score voor de huidige positie in negatieve zin 19 procent afwijkt van de gewenste positie: er is sprake van een veranderwens. Wij onderscheiden de volgende klassen voor de **quotientwaarde**:

- **vanaf 0.9 tot 1.1**: de afwijking is beperkt tot 10 procent van de huidige situatie en beschouwen we in dit rapport als **acceptabel**. Binnen deze klasse vallen dan veranderingen die geïnterpreteerd kunnen worden als wat corrigeren of bijschaven.
- **vanaf 0.8 tot 0.9**: de negatieve afwijking varieert van 10 procent tot en met 20 procent. Er is sprake van een **forse veranderwens**.
- **onder de 0.8**: de negatieve afwijking ligt boven de 20 procent en duidt op een zeer ongewenste situatie en een urgente veranderwens.
- **1.1 en hoger**: vaak is er dan sprake van een **overkwalificatie**. Maar soms kan dit ook op een veranderwens duiden.

Veranderwens: verbeterwens of  
bespreekbaar punt

De veranderwensen zijn door ons in twee categorieën ingedeeld, namelijk een:

- **Verbeterwens**. De score voor de gewenste situatie is  $\geq 3.2$  op de 5-puntsschaal. Het ambitieniveau helt dan duidelijk over naar instemming/tevredenheid. Hoe dichterbij de score 5 hoe sterker de wens om het gevraagde te bereiken.
- **Bespreekbaar punt**. De score voor de gewenste situatie is dan  $< 3.2$ . Vergeleken met de huidige situatie is er een duidelijke beweging gemaakt naar minder afwijzing. Vandaar de etikettering van bespreekbaar punt. In de loop van de jaren zien we vaak dat bespreekbare punten vaak (geleidelijk) migreren naar verbeterwensen. De wenselijke situatie is dan gestegen.

Aangezien de meeste veranderwensen een verbeterwens impliceren worden in dit rapport de termen veranderwensen en verbeterwensen geregeld als synoniemen gehanteerd. De bespreekbaar geworden punten worden expliciet als zodanig genoemd in de betrokken hoofdstukken.

## 2.2 Overall veranderpercentage per benchmark

Berekening overall veranderpercentage

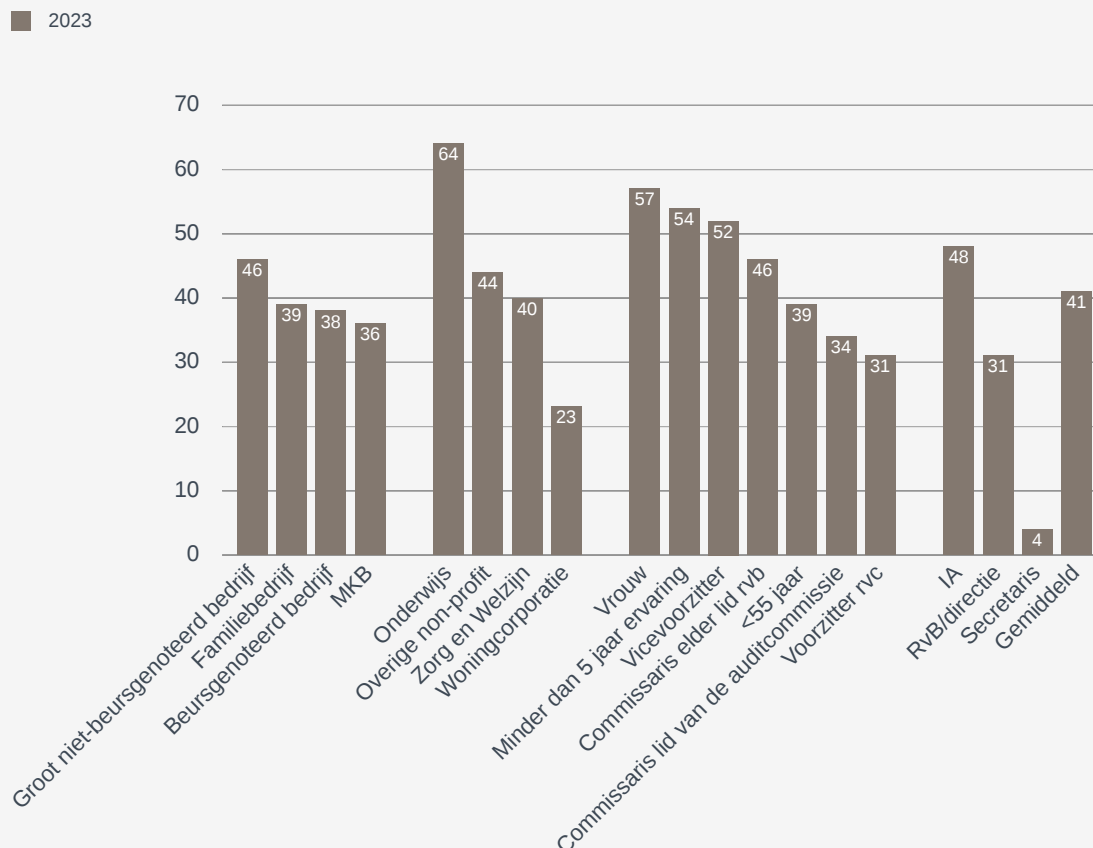
Het **overall veranderpercentage** per benchmark hebben we bepaald door van alle afzonderlijke (deel)vragen te bepalen of er bij de betrokken benchmark een veranderwens is. Het aantal vragen waar dit het geval is, hebben we vervolgens gedeeld door het totaal aantal vragen. Het onderwerp '**de rol van de vicevoorzitter van de rvc**' kende bijvoorbeeld 15 deelvragen. Het basisprofiel had hier 6 veranderwensen, die op één na ook allemaal verbeterwensen zijn. Op dit onderdeel is het veranderpercentage voor het **basisprofiel** dan 40 procent. Op dezelfde manier had de **voorzitter van de rvc** hier 8 veranderwensen. Dit leidde bij deze benchmark tot een veranderpercentage van 53 procent. Het **gemiddelde veranderpercentage** voor alle benchmarks bij deze vraag bedroeg 53 procent. Daarmee staat dit onderdeel op de derde plaats qua hoogte van de veranderpercentages van de afzonderlijke onderwerpen.

Overall gemiddeld veranderpercentage  
2023 41 procent

Exclusief de vragen over de sterke punten, bedreigingen en kansen en een drietal slotvragen bedroeg het totaal aantal vragen 280. 140 voor de huidige situatie en automatisch ook 140 voor de wenselijke situatie. Het **overall veranderpercentage** voor het **basisprofiel** is 38 procent en voor het **onderwijs** 68 procent (het hoogste

percentage voor een afzonderlijke benchmark). Voor **alle benchmarks gemiddeld** is het overall veranderpercentage **41 procent**. Dat is vergelijkbaar met de afgelopen jaren.

Figuur 2.2.1  
Overall veranderpercentages per profiel/benchmark



*De internal auditors hebben minder vragen voorgelegd gekregen dan de andere respondenten. De leden rvb en secretarissen minder dan de commissarissen. Dit gaat ook op voor de vicevoorzitter, die door een misverstand geen antwoorden kon invullen voor het pe*

Gemiddeld

Het overall **gemiddelde** veranderpercentage van alle **benchmarks** is **41 procent**.

Hoogste

De benchmarks met de **hoogste** overall **veranderpercentages** zijn per subgroep:

- Groot (niet-beursgenoteerde) bedrijf (=GB)
- Onderwijs
- Vrouwelijke commissaris

Laagste

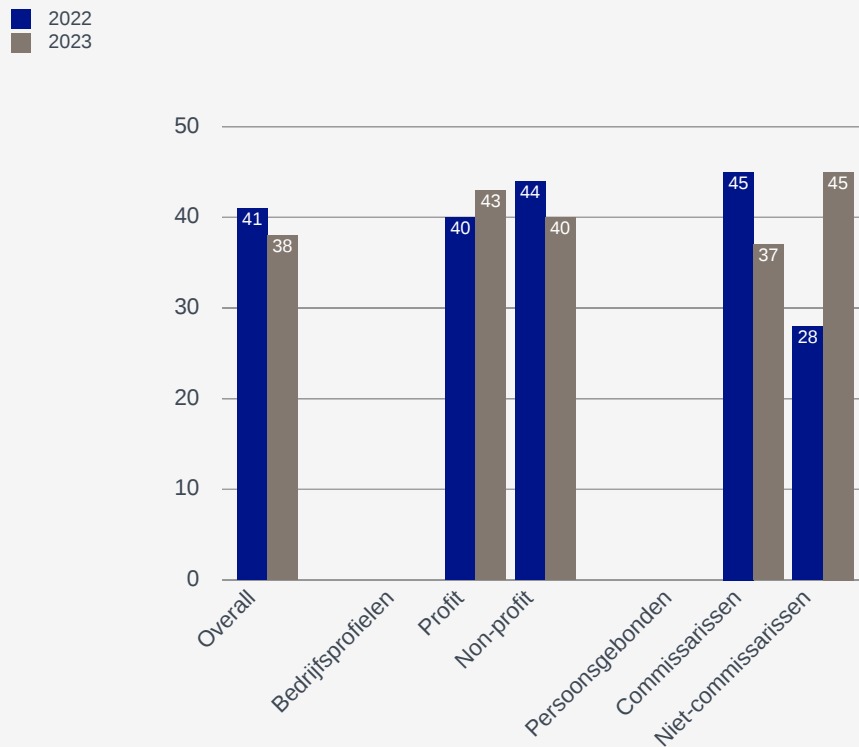
De benchmarks met de **laagste** overall **veranderpercentages** zijn per subgroep:

- MKB
- Woningcorporatie
- Voorzitter van de rvc

Bij de **niet-commissarissen** heeft de internal auditor het hoogste veranderpercentage. Wel is dit berekend over minder vragen dan bij het rvb-/directielid en dan bij de secretaris.

Intrigerend is een opvallend verschil tussen de voorzitter en de vicevoorzitter met respectievelijk een overall veranderpercentage van 31% en van 52%. Primair heeft dit te maken met het onderwerp duurzaamheid. Bij het betrokken onderdeel in het rapport komen wij daarop terug.

Figuur 2.2.2  
Overall veranderpercentages per cluster profielen 2022 en 2023



Bij de **bedrijfsbenchmarks** geldt dat, in vergelijking met 2022, de **profitsector** (-3 procentpunt) een **lager veranderpercentage** heeft en de non-profitsector een hoger veranderpercentage (+3 procentpunt).

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** is het veranderpercentage voor de commissarissen in 2023 weer verder gestegen ten opzichte van de voorgaande twee jaar (+5 procentpunt, in vergelijking met 2022).



## Beeld per onderwerp: de uitersten

### Meeste veranderwensen

De onderwerpen waar we de **grootste** wens tot verandering zien, zijn:

- Digitalisering en cybersecurity (gezamenlijk veranderpercentage van 75 procent)
- Permanente educatie (59 procent)
- Rol van de vicevoorzitter van de rvc en deel werkgeversrol (respectievelijk 53 en 52 procent)

Bij alle andere aangesneden onderwerpen liggen die veranderpercentages (ruim) onder de 50 procent.

### Minste veranderwensen

De onderwerpen waar we de **minste** wens tot verandering zien, zijn:

- Samenwerking tussen de rvc en rvb
- Persoonlijke eigenschappen/competenties van de rvc en van de vicevoorzitter van de rvc (alle drie circa 20 procent)

## 2.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Waarom uit dilemma over rolverhouding rvc – rvb zich niet in veranderwens werkgeversrol?

Zowel de stellingen die vallen onder het onderwerp ‘samenwerking tussen de rvc en rvb’ als die vallen onder het onderwerp ‘deel van de werkgeversrol’ zijn de afgelopen jaren grotendeels hetzelfde gebleven. Daardoor kunnen we een goede vergelijking maken tussen bijvoorbeeld 2017 en 2023: 6 jaar waarin heel veel gebeurd is, maar tegelijkertijd veel zaken hetzelfde zijn gebleven. Zo is het veranderpercentage bij de samenwerking tussen de rvc en de rvc min of meer gelijk gebleven, maar is dat percentage bij een deel van de werkgeversrol gedaald. Blijkbaar heeft de toegenomen aandacht voor die rol gezorgd voor meer kennis en actie bij de commissarissen waardoor dit percentage is gezakt. Bij beide onderwerpen is wel een kanttekening te maken. Zo scoort de werkgeversrol nu weliswaar lager dan 5 jaar geleden, maar neemt het veranderpercentage voor dit onderwerp nog steeds een relatief hoge positie in ten opzichte van andere onderwerpen. Een kanttekening bij de samenwerking tussen de rvc en de rvb is dat dit niet goed matcht met de open vraag over dilemma's die commissarissen ervaren in hun functioneren als commissaris. Want zeer vaak antwoorden commissarissen dat ze moeite hebben met de rolverhouding tussen rvc en rvb. Zijn die dilemma's onvoldoende zwaarwegend? Of worden de dilemma's niet gerangschikt onder de werkgeversrol? Of kan het zijn dat deze dilemma's niet of onvoldoende besproken zijn in de rvc en eventueel tussen rvc en rvb?

### Blijft het familiebedrijf het meest worstelen met samenwerking tussen rvc en rvb?

Interessant is om eens te kijken naar de verschillende benchmarks. In de profitsector is het **familiebedrijf**, met betrekking tot het onderwerp ‘samenwerking rvc-rvb’, de benchmark met procentueel gezien de grootste wens tot verandering en dat was in 2017 ook al zo. In de non-profitsector is het nu het onderwijs en was dat de cultuursector. Bij de persoonsgebonden benchmarks is het de jongere commissaris die opvalt. Die was relatief het meest kritisch in 2017, maar is nu juist de minst kritische (of het meest tevreden, net hoe u het wilt noemen). Ook de rvb zelf is in die jaren tevredener geworden.

Ten aanzien van een deel van de **werkgeversrol** ligt het veranderpercentage gemiddeld altijd hoog. In 2017 waren alle benchmarks bij minimaal de helft van de stellingen van mening dat het anders moest. In 2023 zijn dat nog steeds 11 benchmarks. Grootste daler is de woningcorporatie, die nu slechts bij een kwart van de stellingen verandering wenst.

De vraag is: waarom laat de ene benchmark wel verbetering zien en de andere niet? Kan het zijn dat de commissarissen van de woningcorporatie door alle regelgeving van de afgelopen jaren gedwongen zijn vaker over deze onderwerpen met de rvb te spreken? Of heeft de woningcorporatie vaker en eerder dan andere sectoren de dialoog moeten opzoeken met verschillende stakeholders, ook vanuit de rvc? Of heeft het geruime tijd geleden ingezette structureringsproces via de VTW stimulerend gewerkt om de professionaliseringslag te maken? Of is een aantal van de onderzochte onderwerpen minder relevant voor de afzonderlijke woningcorporaties vanwege de omvang van het aantal personeelsleden?

Bij een (groot) deel van het familiebedrijf kan spelen dat het spanningsveld bij de samenwerking rvc-rvb en bij het deel werkgeversrol te herleiden is tot een nog niet volledig tot stand gekomen scheiding tussen management en aandeelhouders en/of tussen rvc en aandeelhouders. Het maken van keuzes op het gebied van de governance verhoudingen vereist wellicht de nodige tijd en kan misschien niet of moeilijk bij de huidige generatie aandeelhouders worden gerealiseerd. Misschien is het goed dat familiebedrijven, waar de scheiding van de functies (management, commissaris en aandeelhouder) nog enige verbetering behoeft, andere daarmee vergelijkbare bedrijven met goede governance verhoudingen meer als voorbeeld gaan nemen.

## Digitalisering/cybercrime, werkgeversrol en permanente educatie de hete hangijzers sinds ....?

Vergelijken we de resultaten uit het verleden met de recente bevindingen, dan moeten we concluderen dat de genoemde aandachtsgebieden al sinds jaar en dag hete hangijzers zijn bij commissarissen en veelal ook rvb's. Dit blijft ons verbazen. Hoe kan het zijn dat het op de genoemde gebieden zo lang duurt voordat men gewenste veranderingen doorvoert? We noemen een aantal punten/vragen die wellicht relevant zijn ter verklaring en misschien is het goed dat, voor zover relevant, u deze misschien in uw rvc/rvc ook eens aan de orde stelt.

1. Komen de eisen die op de afzonderlijke gebieden worden gesteld, steeds hoger te liggen? Het antwoord is zeker voor een deel hierop bevestigend. Met name denken wij dan aan de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, cybercrime, datamanagement, ICT en AI. Bovendien varieert het tempo waarmee dit gebeurt ook sterk. Daarmee loopt een rvc qua samenstelling het risico achter te (blijven) lopen met het op tijd binnen halen van de vereiste competenties en ervaringen. Het is immers niet gebruikelijk, al na 2 jaar de samenstelling van een rvc of rvb aan te passen.
2. De opvattingen ten aanzien van gewenste veranderingen hebben nog onvoldoende draagvlak. Ook dit kan voorkomen. Dit kan ook liggen aan het soms niet op tafel (durven) brengen van verbeterwensen omdat men het klimaat nog niet rijp bevindt. De vraag is alleen: hoe weet men dat, als men het niet op een of andere manier bespreekt? En zeker als men ziet dat vergelijkbare ontwikkelingen al bij andere bedrijven en/of organisaties gestalte krijgen of hebben gekregen. Misschien een punt voor het breed gebruikelijke vooroverleg van de rvc?
3. Denken commissarissen ten onrechte het zelf wel te weten? Zeker op het gebied van invulling van de werkgeversrol zijn er al jarenlang goede voorbeelden hoe je die kunt invullen. En dat niet alleen bij diverse bedrijven, maar ook in de wetenschap ontwikkelde en toegepaste methodieken. Dit zal dan meestal in disciplines geweest zijn, waar het gros van de commissarissen en bestuurders vermoedelijk geen achtergrond in heeft. Regelmatig schat men de eigen ervaring te positief in. De kritische blik krijgt dan nog wel eens onvoldoende de ruimte...
4. Outsourcing/inkoop externe expertise en ervaring kost teveel geld? Inhuren van externe expertise kost altijd geld. Wat zijn de kosten van het niet doen? Doet men weleens een poging om de kosten van 'niet of verkeerd' doen mee te nemen in de beslissing om iets in te kopen? Wat zijn de kosten van het aanstellen van een niet goed functionerende ceo of commissaris?

Ongetwijfeld kunnen we nog meer relevante vragen stellen. Toch laten we het hierbij. Wel willen wij onze zorg nog uiten: wij hebben het gevoel dat op een aantal gebieden de sense of urgency onvoldoende aanwezig is bij commissarissen. Dit speelt vooral omdat uit ons vorige onderzoek is gebleken dat de langetermijnoriëntatie nog onvoldoende op het netvlies van de commissarissen staat. En zeker als iedereen zich realiseert dat sommige veranderingen een doorlooptijd van misschien wel een generatie hebben, dan kunnen we toch geen tijd verloren laten gaan? Want er kan een 'point of no return' aanbreken, waar het toekomstperspectief volledig verdwijnt. Laat is dan te laat geworden.

### **3 Belangrijkste sterke punten van de organisatie**

## Samenvatting

Zowel de respondenten uit de profitsector als die uit de non-profitsector noemen de bedrijfscultuur het vaakst als sterkste punt. Het gaat daarbij om opmerkingen als de betrokkenheid van medewerkers en om de wendbaarheid van de organisatie. De top drie van categorieën wordt in **profitsector** daarna aangevuld met mensen (bijvoorbeeld 'hoog opleidingsniveau' en 'jonge ambitieuze medewerkers aangetrokken') en product/dienstportfolio ('onderscheidend in product en service').

In de **non-profitsector** volgt na de bedrijfscultuur de categorie stakeholder. Die hebben we wat ruim geïnterpreteerd en daar vallen bijvoorbeeld de volgende opmerkingen onder: 'focus en doordringen van de veranderingen in de maatschappij', 'grote betrokkenheid bij alle stakeholders' en 'weten wat er speelt op de werkvloer'. De top drie wordt hier afgesloten met de categorie funding /financiële kracht ('financieel gezond', 'financieel stabiel').

### 3.1 Belangrijkste sterke punten van de organisatie

Onderzoeksvraag

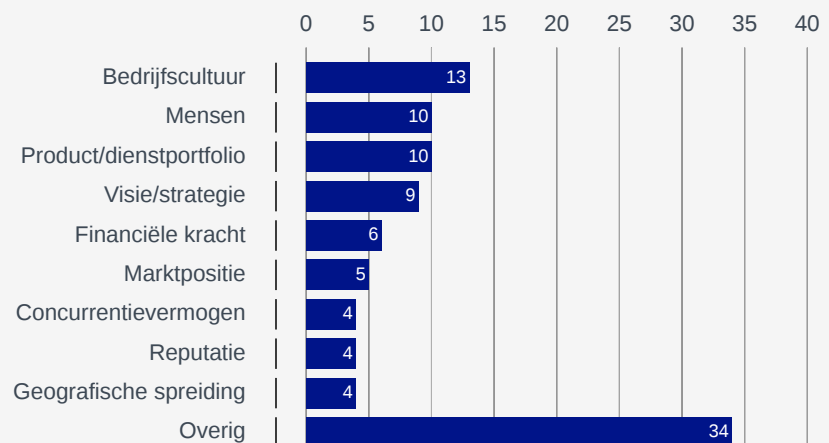
We vroegen aan de respondenten naar wat in hun opvatting de twee sterkste punten van hun organisatie zijn om de toekomstvisie/ambitie (over 5 tot 10 jaar) te realiseren. Het betrof een open vraag. 147 respondenten hebben daar 300 antwoorden op gegeven. Daarvan zijn 77 respondenten uit de profitsector en 70 uit de non-profitsector.

#### Profitsector

Figuur 3.1  
**Percentage gegeven antwoorden per categorie in profitsector**

Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de percentages van het aantal gegeven antwoorden per categorie

■ Sterke punten



Bedrijfscultuur leidend bij profitsector

Op één in de profitsector staat de categorie bedrijfscultuur ('ondernemerskracht', 'behoorlijk agile', 'betrokkenheid collega's', 'drive van de mensen van hoog tot laag'). Daarna volgen de categorieën mensen ('hoog opleidingsniveau', 'jonge ambitieuze medewerkers aangetrokken', 'sterk management') en product-/dienstportfolio ('onderscheidend in product en service', 'innovatie'). Ook zijn er redelijk wat mensen die het hebben over een goede visie en/of strategie van het bedrijf. Verder zijn er ook meerdere mensen die sterke punten zagen in de categorieën financiële kracht ('sterke balans'), marktpositie, concurrentievermogen, reputatie ('waardering bezoekers goed') en geografische spreiding (regionaal, landelijke of internationaal).

In de categorie 'overige' vinden we opmerkingen die te maken hebben met bijvoorbeeld de bestuurscultuur, het businessmodel en de interne organisatie.

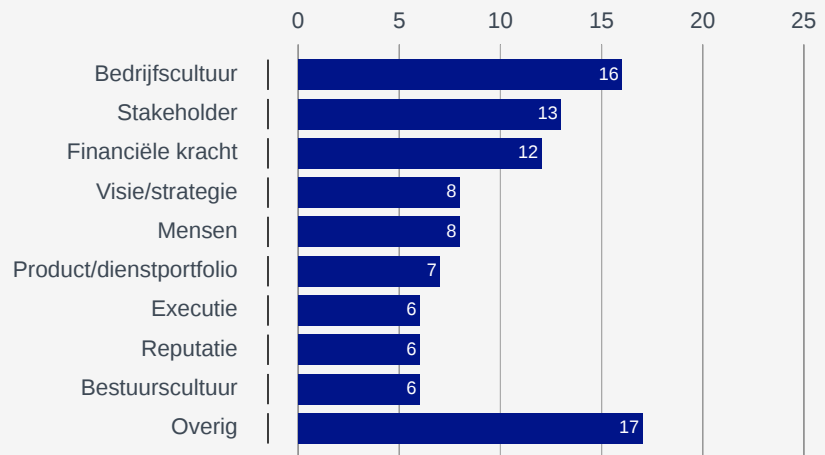
## Non-profitsector

Figuur 3.2

### Percentage gegeven antwoorden per categorie in non-profitsector

Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de percentages van het aantal gegeven antwoorden per categorie

■ Sterk punten



Ook bij non-profitsector bedrijfscultuur leidend

Ook in de non-profitsector staat de categorie bedrijfscultuur op één; 'flexibel', 'sterke organisatiecultuur', 'wendbaarheid'. Daarna volgt echter de categorie stakeholder. Die hebben we wat ruim geïnterpreteerd en daar vallen bijvoorbeeld de volgende opmerkingen onder: 'focus en doordrongen van de veranderingen in de maatschappij', 'goed verankerd', 'medewerkerstevredenheid', 'grote betrokkenheid bij alle stakeholders' en 'weten wat er speelt op de werkvloer'.

Sterke punten zijn volgens de respondenten ook te vinden in de categorie funding/financiële kracht ('financieel gezond', 'financieel stabiel').

Het procentuele aantal opmerkingen zakt daarna wat en tussen de categorieën visie en/of strategie, mensen ('veel inhoudelijke expertise'), product-/dienstportfolio ('diversiteit/breedte in schoolaanbod'), executie, reputatie ('lokale merkbekendheid') en bestuurscultuur ('sterke scheiding taken/rollen/verantwoordelijkheden nvb-rvt') zit maar weinig verschil.

In de categorie 'overige' vinden we opmerkingen die te maken hebben met bijvoorbeeld de concurrentie, schaalgrootte of de interne organisatie.

## 3.2 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### **Bedrijfscultuur vaakst als sterk punt genoemd, maar waar is dat op gebaseerd?**

*Zowel in de profitsector als in de non-profitsector noemen de respondenten, gevraagd naar de twee sterkste punten van hun organisatie, de bedrijfscultuur van hun organisatie het vaakst. Dat is een nogal brede categorie waarin veel verschillende opmerkingen passen. U kunt daarbij denken aan opmerkingen over de betrokkenheid van medewerkers, over de wendbaarheid van de organisatie en over de sterke organisatiecultuur. Het grootste deel van de antwoorden komt van commissarissen en het is de vraag waarop zij hun mening stoeien dat de bedrijfscultuur zo'n sterk punt is. Dat zal niet van de individuele of collectieve bedrijfsbezoeken zijn. Daarvan vinden commissarissen al jaren dat ze dat onvoldoende doen. Het zal ook niet van de cultuuraudits zijn. Daarvan bleek enkele jaren geleden uit ons onderzoek dat die niet of nauwelijks plaatsvinden. Een dagje meelopen in de organisatie als individueel commissaris staat evenmin hoog op het verlanglijstje van de respondent blijkt uit het tweede deelrapport. Dan blijven zaken over als medewerkersonderzoeken, hoe lang mensen in dienst zijn, verzuimcijfers en de mooie woorden van de rvb. En niet onbelangrijk, het onderbuikgevoel van de commissaris. Met dat onderbuikgevoel zit het volgens de meeste commissarissen wel goed. Er zijn slechts enkele verbeterwensen. De vraag is dan, is dat onderbuikgevoel voldoende gevoed door eigen waarneming en geeft dat de commissaris voldoende beeld over de organisatiecultuur?*

## **4 Belangrijkste bedreigingen/uitdagingen voor de organisatie**



## Samenvatting

De respondenten in de profitsector zien wat meer bedreigingen buiten de organisatie dan in de organisatie. Bij de non-profitsector is die verhouding nagenoeg in evenwicht. Voor beide sectoren geldt dat de belangrijkste interne zorg het vinden en behouden van medewerkers is en de belangrijkste externe zorg de overheid.

Voor de **profitsector** liggen de externe bedreigingen vooral bij de overheid (wet- en regelgeving en gedrag met name). Verder zijn er ook meerdere respondenten die hun zorgen uitspreken over de executie van de strategie en opmerkelijk genoeg ook een aantal respondenten dat problemen met betrekking tot aandeelhouders (in verschillende vormen) als bedreiging ziet om de toekomstvisie te realiseren.

Voor de **non-profitsector** liggen de externe bedreigingen (of uitdagingen) als vanouds vooral bij de overheid. In eerste instantie gaat dat vooral over de toename van wet- en regelgeving, maar bij de non-profitsector gaat het ook vaak over bezuinigingen of over het stopzetten van subsidies. Interne bedreigingen liggen met name zowel bij de arbeidsmarkt als bij de financiële kracht van de organisatie.

### 4.1 Belangrijkste bedreigingen/uitdagingen voor de organisatie

Onderzoeksvraag

We vroegen aan de respondenten in een open vraag naar wat in hun opvatting de twee belangrijkste bedreigingen van hun organisatie zijn om de toekomstvisie/ambitie (over 5 tot 10 jaar) te realiseren. 138 respondenten hebben daar 291 antwoorden op gegeven. Daarvan zijn 77 respondenten uit de profitsector en 61 uit de non-profitsector.

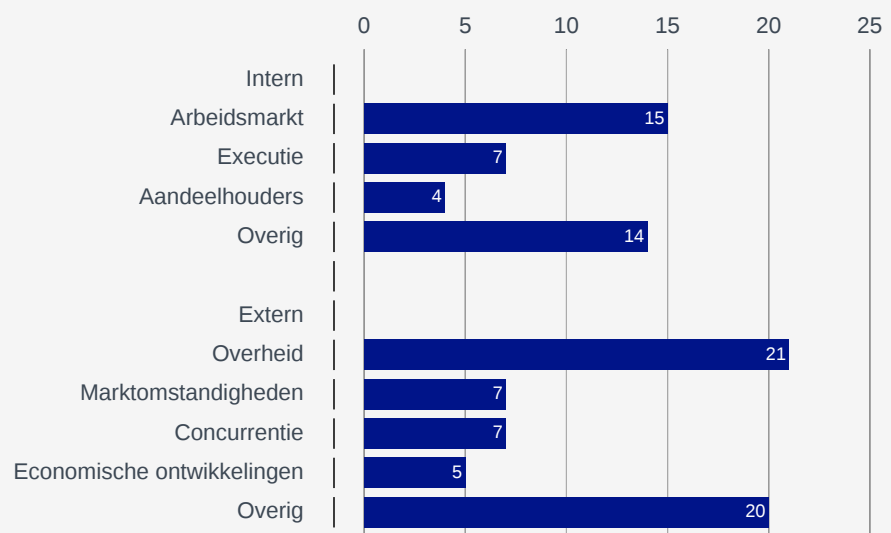
#### Profitsector

Figuur 4.1

#### Percentage gegeven antwoorden per categorie in profitsector

Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de percentages van het aantal gegeven antwoorden per categorie

■ Bedreiging/uitdaging in



Vinden en behouden van mensen grootste uitdaging

In de profitsector zien we dat 66 opmerkingen betrekking hebben op bedreigingen vanuit/in de organisatie (bedrijfgerelateerd) en 98 op bedreigingen van buiten de organisatie.

Met stip op één in de profitsector staat de arbeidsmarkt. Dat gaat over zowel het vinden als behouden van mensen (medewerkers en management). Op grote afstand staat op de tweede plaats executie/operational excellence (wendbaarheid, te snelle groei). De derde plaats wordt opvallend ingenomen door problemen bij aandeelhouders. Dat gaat bijvoorbeeld over de verhouding tussen minderheids- en grootaandeelhouders, over het zijn van een staatsdeelneming, dubbele petten of over familieleden als aandeelhouders. In de categorie 'overige' vinden we opmerkingen die te maken hebben met winstgevendheid, het businessmodel en interne organisatie.

Overheid belangrijke externe beïnvloeding

Net als voorgaande jaren staat de overheid bovenaan als het gaat over externe bedreigingen, die in veel gevallen ook zijn opgevat als uitdagingen. Het gaat hierbij om (toename van of onzekerheid met betrekking tot) wet- en regelgeving en het gedrag van de overheid. Zowel nationaal als lokaal.

In marktomstandigheden hebben we respondenten geplaatst die het hadden over een consolidatieslag, over discontinuïteit op de wereldmarkt en over verandering van consumentenvoorkeuren. Een aantal respondenten heeft oog voor de concurrentie: nieuwe toetreders op de markt, bestaande partijen als Amazon of Google die andere markten gaan betreden, internationale concurrentie. Bij economische ontwikkelingen vinden we zaken als de wens om het minimumloon te verhogen, recessie, economische teruggang en inflatie.

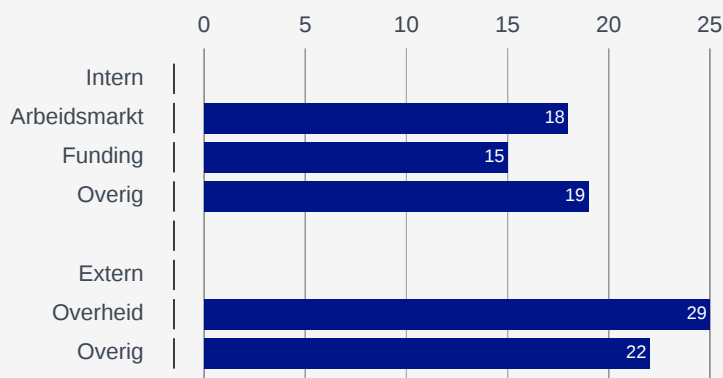
## Non-profitsector

Figuur 4.2

### Percentage gegeven antwoorden per categorie in non-profitsector

Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de percentages van het aantal gegeven antwoorden per categorie

■ Bedreiging/uitdaging in



Ook hier vinden van mensen grote uitdaging

In de non-profitsector zien we dat 64 opmerkingen betrekking hebben op de organisatie en 63 op bedreigingen/uitdagingen afkomstig van buiten de organisatie.

Net als de profitsector ziet ook de non-profitsector het vinden van mensen als grootste bedreiging, maar op niet al te grote afstand vinden we funding/financiële kracht terug. Dat laatste heeft vaak, maar niet altijd, raakvlakken met de overheid in die zin dat er onzekerheid heerst of kan heersen over financiering/het toekennen van subsidies. Alle overige opmerkingen waren dermate verspreid dat

we daar geen aparte categorieën van konden maken. Daarbij kunt u denken aan opmerkingen met betrekking tot de reputatie, economische ontwikkelingen en klimaat.

Externe bedreigingen liggen ook bij de non-profitsector vooral op het gebied van de overheid, zowel wet- en regelgeving als gedrag. Alle overige opmerkingen waren ook hier dermate verspreid dat we daar geen aparte categorieën van konden maken. Daarbij kunt u bijvoorbeeld denken aan opmerkingen met betrekking tot de beschikbaarheid van 'grondstoffen'.

## 4.2 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Wat noemt men niet?

*Het eerste deelrapport van vorig jaar kreeg als titel: Wanneer komt commissaris uit digitale winterslaap. Het verbaast ons daarom misschien niet dat digitalisering, AI en cybercrime eigenlijk amper zijn genoemd als bedreiging/uitdaging. Terwijl het bij de meeste organisaties moeilijk werken is als systemen plat liggen denken we. En een toekomst zonder digitalisering? Dat kan, maar lijkt ons niet waarschijnlijk. Ook geopolitiek lijkt weer ver weggezaakt. Verder zien we niet veel opmerkingen met betrekking tot duurzaamheid in de non-profitsector.*

### Laat de commissaris zich te veel de dagelijkse praktijk intrekken?

*Het is misschien niet opmerkelijk dat geopolitiek dit jaar opeens naar voren springt met de oorlog in Oekraïne en de perikelen met China die overal de hoofdpagina's halen. En toch verbazen wij ons. We vroegen namelijk niet naar de grootste bedreiging/uitdaging in het afgelopen jaar of naar de belangrijkste bedreiging/uitdaging van het eerstvolgende jaar. We vroegen naar de (2) belangrijkste bedreigingen/uitdagingen die de toekomstvisie over 5 tot 10 jaar in de weg kunnen zitten. Het lijkt daarmee dat veel commissarissen bij hun lange termijnoriëntatie onvoldoende rekening houden met signalen uit de maatschappij en misschien wel teveel een soort kuddegedrag vertonen. Is het gek als je bijvoorbeeld in belangrijke mate van één leverancier afhankelijk bent, dat dit dan in de toekomst een probleem kan vormen? Zeker als je geen adequate back-up hebt geregeld als bedrijf. Hoe kan het anders dat demografische ontwikkelingen en medewerkers (aantal) tot voor kort nooit hoog scoorden bij de profitsector? Dit zijn geen gegevens die vorig jaar voor het eerst bekend werden gemaakt, maar trends die men al jaren voorspelt. Ook het ontbreken van geopolitiek in eerdere jaren verbaast ons. Mag u van de commissaris niet verwachten dat hij/zij niet wat langer vooruit kijkt? En misschien te dominant naar lagere kosten kijkt en niet naar de opportunity costs van 'out of stock'? Waarom is geopolitiek nu pas een hot thema? Wordt de commissaris te veel de dagelijkse praktijk ingetrokken zodat er geen tijd overblijft voor langetermijnsenario's? Of reageert de commissaris te veel secundair in plaats van proactief? Of is de rvc-agenda te vol met de alledaagse business en is er te weinig ruimte voor fundamentele en free format discussies? Maar moet de commissaris dan niet afdwingen dat ze die tijd vrijmaken? Wie bepaalt de rvc-agenda?*

### Zijn geopolitieke ontwikkelingen alleen voor het beursgenoteerde bedrijf en zorg een issue? Niet langer, zo lijkt het.

*Het eerste deel van bovenstaande titel is gelijk aan de titel van een bespiegeling van vorig jaar. Alleen het beursgenoteerde bedrijf, zorg, directie en internal auditors zetten bij geopolitieke ontwikkelingen enkele vinkjes bij bedreiging/uitdaging om de toekomstvisie te realiseren.*

*Inmiddels lijken ook bij de commissarissen van het groot- en kleinbedrijf en bij de commissarissen van familiebedrijven de effecten duidelijk te zijn(gemaakt). Bij de non-profitsector lijkt het een stuk minder op het netvlies te staan. Ook de commissaris in de zorg noemt het nog amper. We vermoeden dat veel van de respondenten het nieuws zeker volgen, maar de vraag is dan of ze geopolitieke ontwikkelingen als relevant voor de eigen organisatie zien. We kunnen ons niet voorstellen dat als organisaties in de profitsector geopolitieke ontwikkelingen als een belangrijke bedreiging/uitdaging zien, dit geen effect heeft op de non-profitsector. Of levert de profitsector geen diensten aan de non-profitsector? Zelfs als de dienstverlening zich geheel in Nederland afspeelt kan de basis van die dienstverlening toch nog zijn blootgesteld aan ontwikkelingen die verder weg spelen. De reeds vorig jaar genoemde gasprijzen zijn daar een voorbeeld van. Is er wel eens een blootstelscenario aan het buitenland geweest? We vragen ons af of ze die discussie wel eens voeren in de non-profitsector. Misschien is het een goede zaak dat ketenafhankelijkheid ook hier een grotere diepgang krijgt.*



## **5 Belangrijkste kansen voor de organisatie**

## Samenvatting

Zowel in de profitsector als de non-profitsector zien de respondenten net iets meer kansen buiten de organisatie dan intern in de organisatie. Maar erg groot is dat verschil in de verhouding intern versus extern niet. Wel zien we enige verschillen en overeenkomsten in waar in de organisatie of waar in het 'umfeld' die kansen dan liggen.

Voor de profitsector liggen die kansen intern vooral in de producten/diensten die worden gemaakt of aangeboden.

Daar bestaat veel vertrouwen in. Verder zijn ook vaak zaken genoemd in de categorieën digitalisering, businessmodel, mensen en executie. Extern liggen voor de respondenten uit de profitsector vooral kansen in de verduurzaming/energietransitie, in (veranderende) marktomstandigheden, in de marktpositie, in de reputatie en in de vraag naar producten/diensten.

Voor de non-profitsector liggen die kansen intern ook vooral in de producten/diensten die worden gemaakt of aangeboden.

Verder zijn ook vaak zaken genoemd in de categorie bedrijfscultuur. Extern liggen voor de respondenten uit de non-profitsector vooral kansen in de samenwerking met andere partijen. Verder zijn (veranderende) marktomstandigheden en (veranderende) maatschappelijke opvattingen/gedrag ook vaker genoemd.

### Onderzoeksvraag

We vroegen aan de respondenten naar wat in hun opvatting de twee belangrijkste kansen zijn voor de organisatie om de toekomstvisie/ambitie (over 5 tot 10 jaar) te realiseren. Het betrof een open vraag. 142 respondenten hebben daar 276 antwoorden op gegeven. Daarvan zijn 78 respondenten uit de profitsector en 64 uit de non-profitsector.

## 5.1 Belangrijkste kansen voor de organisatie

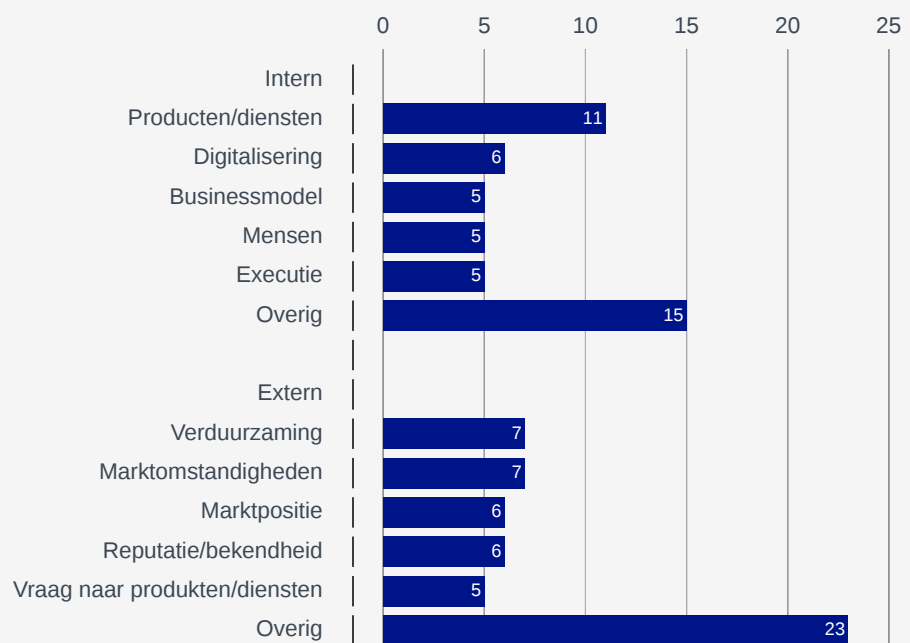
### Profitsector

Figuur 5.1

#### Percentage gegeven antwoorden per categorie in profitsector

Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de percentages van het aantal gegeven antwoorden per categorie

■ Kansen in



## Vertrouwen in product-/dienstportfolio

In de profitsector zien we dat 70 opmerkingen betrekking hebben op kansen in de organisatie (bedrijfsgerelateerd), en 82 op kansen buiten de organisatie.

In de profitsector is veel vertrouwen in de product-/dienstportfolio van de organisatie. Zaken als integrale dienstverlening en duurzame oplossing binnen de sector vallen hieronder. Bij digitalisering gaven veel respondenten alleen dat woord als antwoord. Dat kan natuurlijk op van alles slaan en maakt het lastig om het toe te wijzen aan een bepaalde categorie. Vandaar dat we ze gezamenlijk als aparte categorie hebben genomen. Een voorbeeld uit de categorie businessmodel gaat bijvoorbeeld over multi-channelverkoop. In de categorie mensen gaat het vaak over de aanwezige expertise, loyaliteit en kennis in de organisatie. Executie en/of operational excellence kan betrekking hebben op 'tempo maken door de zaken anders en slimmer aan te pakken' en 'standaardisatie van operationele processen'.

De verduurzaming en daarmee gepaard gaande energietransitie is voor een aantal respondenten een grote externe kans. Voor sommige doordat ze een voorsprong hebben opgebouwd op de concurrentie door integratie van duurzaamheid in de bedrijfsvoering, businessmodel en proposities. Voor sommige andere een kans door hun dienstverlening. In marktomstandigheden/-positie hebben we een aantal respondenten geplaatst die een consolidatieslag verwachten. Maar ook respondenten die het hadden over een goede positionering op de arbeidsmarkt. Bij reputatie ging het bijvoorbeeld over 'het gevoel nummer 1 te zijn als klant' en ook 'attractiviteit/naam bedrijf in verband met nieuwe medewerkers'.

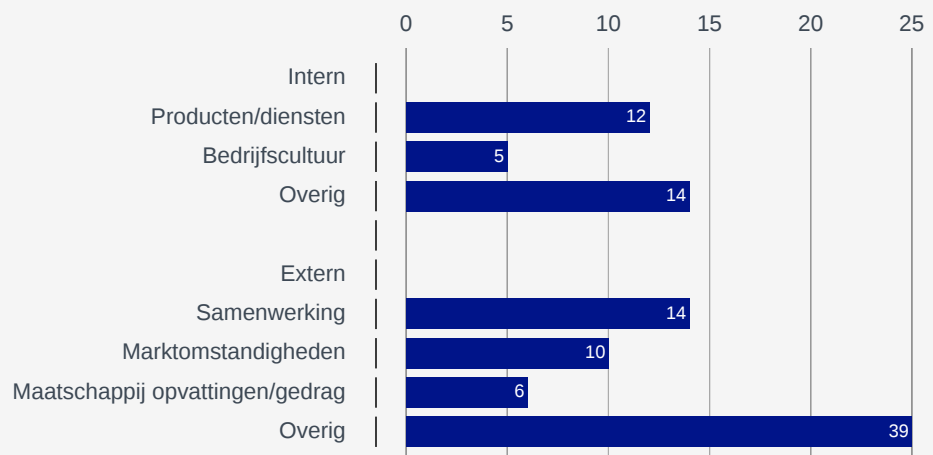
## Non-profitsector

Figuur 5.2

### Percentage gegeven antwoorden per categorie in non-profitsector

Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de percentages van het aantal gegeven antwoorden per categorie

■ Kansen in



Product-/dienstportfolio ook hier leidend

In de non-profitsector zien we dat 38 opmerkingen betrekking hebben op kansen in de organisatie en 86 op kansen van buiten de organisatie.

In de non-profitsector is ook veel vertrouwen in de product-/dienstportfolio van de organisatie, zoals zaken als juiste nieuwbouw, dienstverlening en gepersonaliseerd onderwijs. Bij bedrijfscultuur gaf iemand bijvoorbeeld aan dat het een kans is als



het nieuwe bestuur de neuzen van management en medewerkers in de goede richting krijgt. Een ander gaf aan dat er een sterk intern leer- en ontwikkelings-traject is of een 'intern cultuurtraject dat de slagkracht kan vergroten'.

Samenwerking kans en/of noodzaak

Externe kansen liggen in de non-profitsector vooral op het gebied van samenwerking: in het veld, met stakeholders, met andere organisaties (zowel verticaal als horizontaal) en over sectorgrenzen heen.

In marktomstandigheden/marktpositie heeft de respondent het over de 'ambities van de rijksoverheid met betrekking tot de woningmarkt', 'groei van de stad', 'doorzettende vergrijzing', 'groei van de 'markt'', 'onaantrekkelijk maken van auto in de stad' en 'het zijn van de enige organisatie in de gemeente'.

## 5.2 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

*Bij de kansen zien we nu wel de categorie digitalisering opduiken. Zij het alleen bij de profitsector. Wij verbazen ons dat in de sfeer van digitalisering, AI en ICT zowel in de kansen als bedreigingen sfeer zo weinig opmerkingen zijn gemaakt. We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat in zijn algemeenheid commissarissen en misschien ook wel bestuurders/rvb-leden blijf geven van onvoldoende oog voor deze dimensie. En blijkbaar komt dit niet spontaan op bij de open vraag. Met andere woorden: het is geen top of mind. Wat betekent dit voor de rol die commissarissen op dit gebied kunnen en moeten spelen. Zijn ze een asset of een liability voor hun organisatie? Opvallend is ook dat van diverse kanten in onderzoeksrapporten door dienstverleners op dit gebied is geweest dat bedrijven ten aanzien van bijvoorbeeld CSRD niet of te laat begonnen zijn om hun organisatie zo in te richten dat zij in de nabije toekomst aan hun verplichtingen op dit gebied kunnen voldoen. Hoe kritisch zijn de commissarissen die zich vaak laten voorstaan op het kunnen stellen van kritische vragen als één van de belangrijkste eigenschap van een commissaris? Nemen zij zichzelf de maat in bijvoorbeeld hun regelmatige zelfevaluaties of huren zij een externe, kritisch partij in? Of willen zij die juist niet, want dat kan de harmonie in de raad verstoren? Maken ze wel voldoende gebruik van externe expertise? Durven ze wel te zeggen dat ze bepaalde kennis en/of ervaring ontberen? En hoe is het wat dat betreft gesteld met de rvb-leden of de bekende sleutelfunctionarissen? In hoeverre staat men voldoende open voor de observatie dat in het land van de blinden eenoog koning is? Een vergelijkbaar betoog kunnen we houden voor zowel bedreigingen als kansen op genoemde terreinen. Maar wachten lijkt ons niet de beste keus. De bekende kikkers in de pan met kokend water hebben op een gegeven moment ook geen keus meer. Is dat het vooruitzicht dat een rvc of een rvb wil koesteren? Après nous le déluge!*



## 6 Duurzaamheid

## Samenvatting

### Wenselijke situatie

Iedereen is van mening dat het fiscale handelen van de organisatie moet voldoen aan maatschappelijk breed aanvaarde normen en waarden. Verder zien we een ruime meerderheid die vindt dat de rvc en rvb gezamenlijk voldoende moeten spreken over het belastingbeleid van de organisatie (81 procent) en het ook wenselijk vindt dat de rvc voldoende op de hoogte is van het belastingbeleid van de organisatie (76 procent). Net meer dan helft (56 procent) vindt het niet wenselijk dat het belastinggedrag van individuele rvc- en rvb-leden de reputatie van de organisatie schaadt.

Verder zien we een ruime meerderheid die van mening is dat de organisatie meetbare duurzaamheidsdoelen moet formuleren (89 procent van de benchmarks mee eens), dat de rvb (voldoende) bekwaam moet zijn om de duurzame ontwikkeling vorm te geven (88 procent). Een meerderheid (meer dan de helft) vindt het ook wenselijk dat de organisatie (voldoende) bekwaam is om de duurzame ontwikkeling vorm te geven (71 procent), dat sociale factoren voldoende worden meegewogen in het beloningsbeleid van de rvb (69 procent), dat de beloning van de meest en minst verdienende medewerker voldoende in balans is (65 procent), dat de drijfveer bij senior management voor het voldoen aan ESG vooral eigen intrinsieke motivatie is (63 procent) en dat ook de drijfveer bij de rvb voor het voldoen aan ESG vooral eigen intrinsieke motivatie is (53 procent).

### Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het veranderpercentage met **43 procent hoog**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel ook bespreekbare punten betreft (score < 3.2). Er zijn vijf stellingen die met kop en schouders boven de andere uitsteken als het gaat om breed gedeelde veranderwensen. Bij deze vijf stellingen zijn minimaal elf benchmarks die daar een (urgente) verbeterwens hebben:

- Milieufactoren worden voldoende meegewogen in het beloningsbeleid van de organisatie (14 benchmarks).
- Sociale factoren worden voldoende meegewogen in het beloningsbeleid van de organisatie (14 benchmarks).
- Governance factoren worden voldoende meegewogen in het beloningsbeleid van de organisatie (11 benchmarks).
- De organisatie is voldoende bekwaam om de duurzame ontwikkeling vorm te geven (11 benchmarks).
- Drijfveer bij rvc voor voldoen aan ESG is vooral intrinsieke motivatie (11 benchmarks).

Er is één stelling waar geen enkele benchmark een verbeterwens heeft:

- Het fiscale handelen van de organisatie voldoet aan maatschappelijk breed aanvaarde normen/waarden.

### Huidige situatie

In de huidige situatie is minimaal de helft van het totaal aantal benchmarks, inclusief het basisprofiel, het minimaal duidelijk eens met de volgende vier stellingen. Dit zijn:

- Het fiscale handelen van de organisatie voldoet aan maatschappelijk breed aanvaarde normen/waarden (100 procent, alle benchmarks).
- De rvc en de rvb hebben voldoende gezamenlijk gesproken over het belastingbeleid van de organisatie (75 procent).
- Mijn organisatie heeft meetbare duurzaamheidsdoelen geformuleerd (61 procent).
- De rvc is voldoende op de hoogte van het belastingbeleid van de organisatie (59 procent).

Aan de andere kant zien we dat minimaal de helft van het totaal aantal benchmarks zich niet kan vinden in de stelling dat het belastinggedrag van individuele rvc- en rvb-leden de reputatie van de organisatie schaadt.

### Onderzoeksvraag

Net als voorgaande jaren hebben we ook nu weer enkele stellingen opgenomen die betrekking hebben op ESG. Een van deze zeventien stellingen hebben we eerder voorgelegd. De andere zestien zijn nieuw en dat betekent dat we die niet kunnen vergelijken in tijd. We hebben de 5-puntsschaal gebruikt met *1 = volstrekt oneens*, *2 = oneens*, *3 = deels oneens/deels eens*, *4 = eens* en *5 = volstrekt mee eens*.

We hebben de 5-puntsschaal gebruikt met 1 = *volstrekt oneens*, 2 = *oneens*, 3 = *deels oneens/deels eens*, 4 = *eens* en 5 = *volstrekt mee eens*.

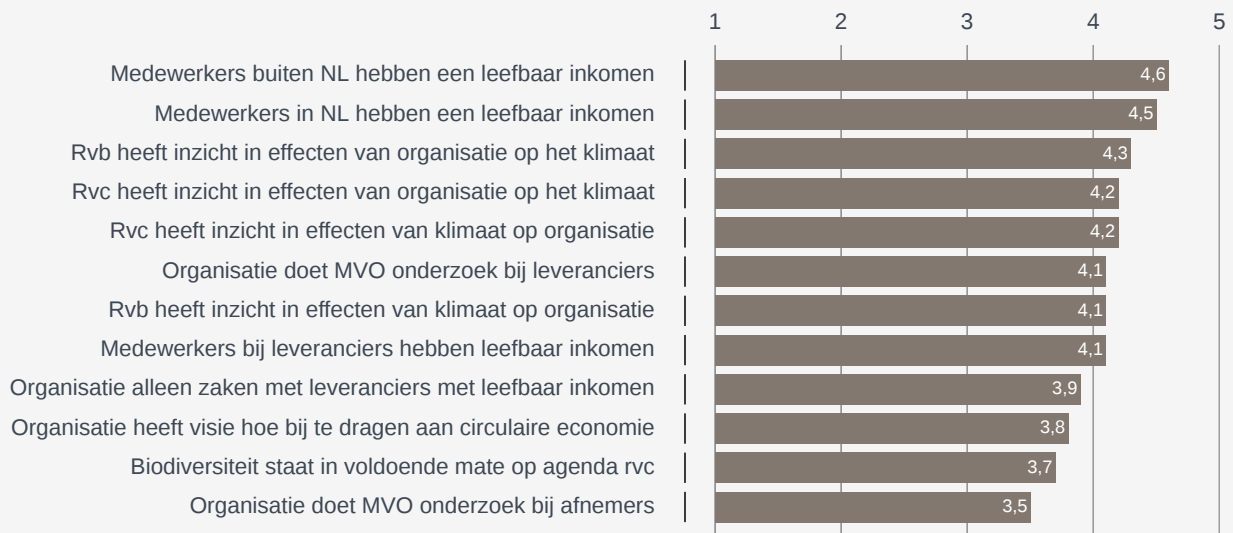
## 6.1 Wenselijke situatie

Figuur 6.1

### Scores gewenste situatie voor aspecten duurzaamheid, basisprofiel

Legenda: gebruikt is een 5-puntsschaal met 1 volstrekt oneens tot en met 5 volstrekt eens

■ 2022



### Gewenste situatie basisprofiel

Bij het basisprofiel valt geen enkele stelling in de klasse '**volledig mee eens**' (score  $\geq 4.5$ ). De klasse '**duidelijk mee eens**' ( $4 \leq \text{score} < 4.5$ ) is daarentegen ruim bezet. Liefst negen stellingen vallen hierin. Van voldoen aan maatschappelijk breed aanvaarde normen en waarden met het fiscale handelen van de organisatie tot en met milieufactoren worden voldoende meegenomen in het beloningsbeleid.

De instemming met de drie stellingen betreffende de eigen intrinsieke motivatie als drijfveer om te voldoen aan ESG valt net onder de afkapgrens van 4.0. Samen met de stelling dat governance factoren voldoende worden meegewogen in het beloningsbeleid van de rvb vallen deze stellingen in de klasse '**min of meer mee eens**' ( $3.5 \leq \text{score} < 4.0$ ).

In de klasse '**neigt naar instemming**' ( $3.2 \leq \text{score} < 3.5$ ) bevinden zich de stellingen dat de drijfveer voor het voldoen aan ESG voor zowel rvc, rvb als senior management vooral een wettelijke verplichting is.

De enige stelling in de klasse '**deels oneens/deels eens**' ( $2.8 \leq \text{score} < 3.2$ ) gaat over het belastinggedrag van individuele rvc- en rvb-leden. Het antwoord neigt naar dat dit niet wenselijk is. Overigens leidde deze vraag tot een interpretatieprobleem om te beantwoorden<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>In de bespiegelingen komen we hierop terug.

## • **Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?**

Overall valt 51 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger.

De procentueel meest gedeelde opvattingen (score  $\geq 4.0$ ) door de benchmarks zijn:

Meetbare duurzaamheidsdoelstellingen en maatschappelijk geaccepteerd fiscaal handelen breed wenselijk gevonden

- Mijn organisatie heeft meetbare duurzaamheidsdoelen geformuleerd (89 procent).
- De rvb is (voldoende) bekwaam om de duurzame ontwikkeling vorm te geven (88 procent).
- De organisatie is (voldoende) bekwaam om de duurzame ontwikkeling vorm te geven (71 procent).
- Sociale factoren worden voldoende meegewogen in het beloningsbeleid van de rvb (69 procent).
- De beloning meest en minst verdienende medewerker is voldoende in balans (65 procent)
- Drijfveer bij senior management voor voldoen aan ESG is vooral eigen intrinsieke motivatie (63 procent).
- Drijfveer bij rvb voor voldoen aan ESG is vooral eigen intrinsieke motivatie (53 procent).

Belastingen

- Het fiscale handelen van de organisatie voldoet aan maatschappelijk breed aanvaarde normen/waarden (100 procent, iedereen eens).
- De rvc en rvb hebben voldoende gezamenlijk gesproken over het belastingbeleid van de organisatie (81 procent).
- De rvc is voldoende op de hoogte van het belastingbeleid van de organisatie (76 procent).

56 procent is het oneens met de stelling dat het belastinggedrag van individuele rvc- en rvb-leden de reputatie van de organisatie schaadt. Verder moet het voldoen aan ESG niet als wettelijke verplichting worden gezien.

## **Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel**

Overall afwijkingpercentage hoog bij non-profitsector

**Overall** is het **afwijkingpercentage substantieel** bij de **bedrijfsbenchmarks (36 procent)**. Dat komt voornamelijk vanuit de **non-profitsector** met 42 procent. Voor de **profitsector** is het percentage met 27 procent lager. Het overall **afwijkingpercentage** bij de persoonsgebonden benchmarks is met **14 procent** laag.

## • **Bedrijfsbenchmarks**

Redelijke instemming bij GB, MKB en Fam met Bapr

Bij de **profitsector** is sprake van een vrij grote overeenstemming met het basisprofiel. GB wijkt slechts eenmaal negatief af, MKB tweemaal negatief en Fam juist tweemaal positief. MKB vindt het minder wenselijk dat de rvc inzicht heeft in de effecten van de organisatie op het klimaat en Fam vindt het juist wenselijker dat de organisatie alleen zaken doet met leveranciers waar de medewerkers een leefbaar inkomen hebben.

Corp wijkt niet veel af, Zorg en OW juist veel

In de **non-profitsector** zien we meer afwijkingen van het basisprofiel, die voor het grootste deel negatief van aard zijn. OW wijkt negen keer af, Zorg acht keer, ONP zes keer en Corp slechts vijf keer. Alle vier scores materieel lager in wenselijkheid bij de stelling: drijfveer bij rvb voor voldoen aan ESG is vooral wettelijke verplichting. Alle vier geven hier aan dat dit het tegenovergestelde is. Verder wijkt

alles met betrekking tot de beloning af van het basisprofiel bij deze twee, maar opmerkelijk genoeg niet bij Corp.

Grosso modo is bij alle bedrijfsbenchmarks de intrinsieke motivatie hoger qua wenselijkheid dan de wettelijke verplichting bij het voldoen aan ESG.

## Persoonsgebonden benchmarks

Grote instemming met basisprofiel

Bij de persoonsgebonden benchmarks bij de commissarissen zien we veel minder materiële afwijkingen. VR nul keer, VVZ en Jong beide slechts één keer, VZ tweemaal, rvbEL en Merv elk driemaal, en AC viermaal. Enige opvallende afwijkingen zijn dat AC bij de drie factoren voor het beloningsbeleid een lagere instemming heeft dan het basisprofiel. Wat betreft de governancefactoren komt die instemming zelfs in de twijfelachtige sfeer. Dat betekent bijvoorbeeld ook dat, als men naar de nabije toekomst kijkt, het geen verschil maakt hoe oud iemand is.

Bij de **niet-commissarissen** heeft DIR bij vier stellingen minder instemming dan het basisprofiel, de internal auditor heeft juist bij drie stellingen meer instemming en de secretaris laat geen materiële afwijking zien.<sup>1</sup> De internal auditor heeft opvallend fors meer instemming bij de stellingen dat de drijfveer bij de rvb en rvc voor het voldoen aan ESG vooral wettelijke verplichting is.

<sup>1</sup>De secretaris heeft slechts bij een stelling voldoende waarnemingen, de internal auditor bij twaalf en lid rvb bij zestien.



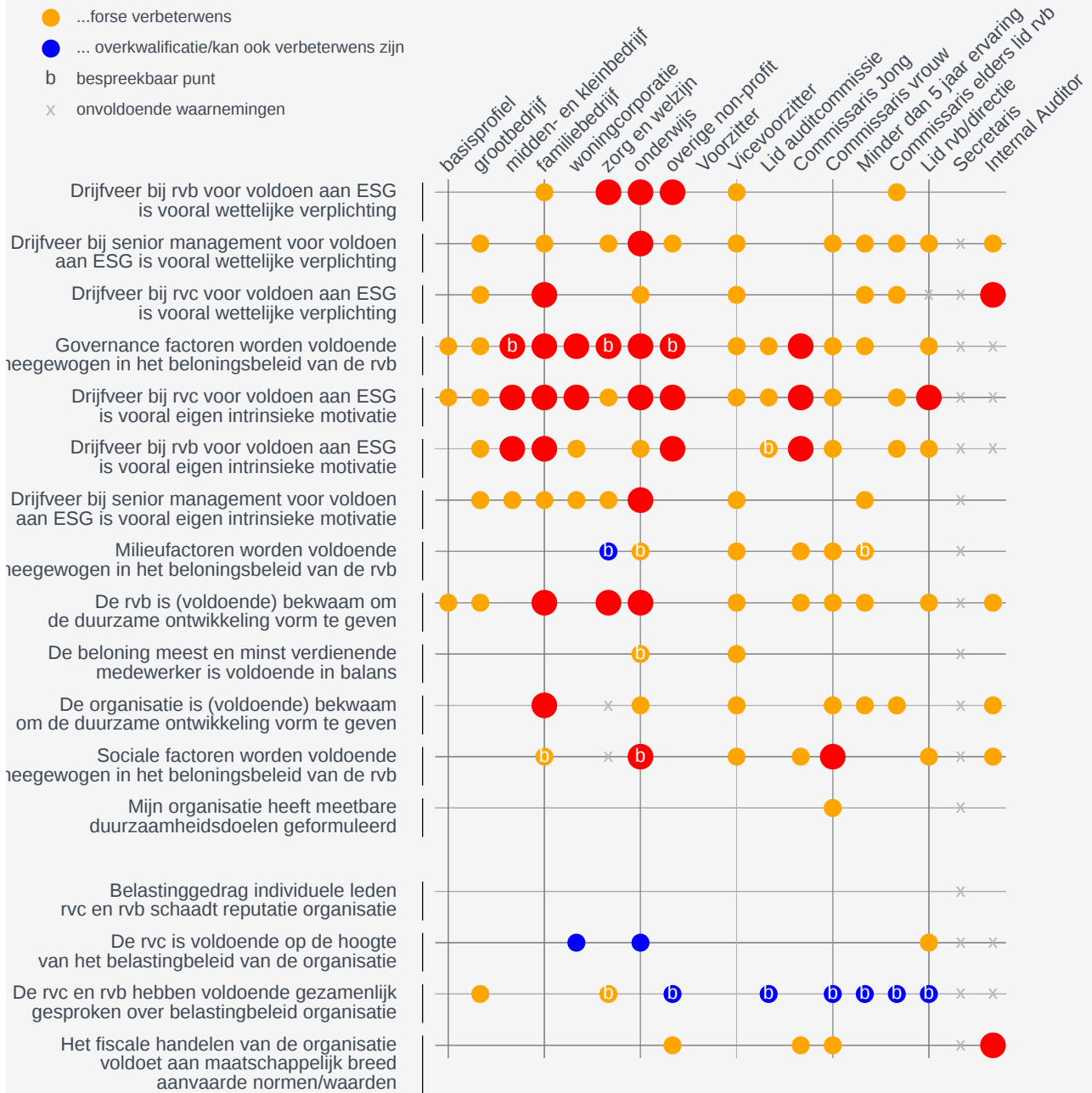
## 6.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 6.2

### Veranderwensen ESG

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)

- ...urgente verbeterwens
- ...forse verbeterwens
- ... overkwalificatie/kan ook verbeterwens zijn
- b bespreekbaar punt
- x onvoldoende waarnemingen



Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; blauw: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet/kan minder.

### Basisprofiel

Drie verbeterwensen

Bij het basisprofiel doen zich **drie verbeterwensen** voor. Het gaat om het meer laten meewegen van milieu- en sociale factoren in het beloningsbeleid van de rvb en dat het voldoen aan ESG meer een eigen intrinsieke motivatie zou mogen zijn bij de rvc.

## Andere benchmarks

Hoog overall veranderpercentage

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **43 procent hoog**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel ook bespreekbare punten betreft (score < 3.2). Dat zijn er zeventien van de 120 veranderwensen. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage **40 procent**. De **profitsector** heeft een iets minder grote wens tot verandering (**37 procent**) dan de **non-profitsector** (**45 procent**).

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage **39 procent**. Bij de commissarissen benchmarks is dat 40 procent en bij de niet-commissarissen 48 procent.

## Bedrijfsbenchmarks

Milieu en sociale factoren moeten bij alle vier meer meegewogen worden bij beloningsbeleid rvb

In de **profitsector** zien we een tweedeling, waarbij het basisprofiel en het MKB drie en vier veranderwensen hebben en GB en Fam respectievelijk acht en tien. Alle vier hebben verbeterwensen bij het meewegen van milieu- en sociale factoren in het beloningsbeleid van de rvb. Zowel GB, MKB en Fam hebben alle drie ook een verbeterwens bij het meer meewegen van governance factoren en bij de drijfveer voor het voldoen aan ESG bij rvb met betrekking tot de eigen intrinsieke motivatie. Dat laatste is ook een pijnpunt voor het basisprofiel, GB en Fam als het gaat over de rvc. Overigens hebben de veranderwensen bij het beloningsbeleid bij MKB en Fam een urgent karakter.

Verder zijn van de vier veranderwensen bij het MKB er twee urgent en één een urgent bespreekbaar punt. Fam heeft urgente verbeterwensen, waaronder voor het bekwaam genoeg zijn van de rvb voor het vormgeven van de duurzame ontwikkeling en dat de drijfveer bij zowel de rvc als het senior management voor het voldoen aan het ESG meer intrinsieke motivatie moet zijn.

Bij OW en Zorg veel werk aan de winkel

In de **non-profitsector** is het beeld iets anders. **OW** steekt er bovendien met dertien veranderwensen.<sup>1</sup> Zorg (8), ONP (7) en Corp (5) hebben er duidelijk minder. Ook deze vier benchmarks willen de milieu- en sociale factoren een grotere rol laten spelen in het beloningsbeleid van de rvb. Die eerste is bij alle vier urgent, hoewel dat bij Zorg een bespreekbaar punt is. Het meewegen van de sociale factoren is bij Corp, OW en ONP urgent. Zorg, OW en ONP hebben alle drie een urgente verbeterwens voor het opstellen van meetbare duurzaamheidsdoelen door de organisatie. Ook vinden ze dat de organisatie nog aan kwaliteit moet winnen om die duurzame ontwikkeling vorm te geven. Zorg en OW hebben ook een urgente verbeterwens voor de drijfveer voor het voldoen aan ESG, die bij de rvc wat meer uit eigen intrinsieke motivatie zou mogen bestaan.

<sup>1</sup>Zorg heeft bij twee stellingen te weinig waarnemingen.

## Persoonsgebonden benchmarks

Vicevoorzitter en vrouwelijke commissaris veel verbeterwensen

Bij de **commissarissen** zijn de vicevoorzitter en de vrouwelijke commissaris de benchmarks met de meeste verbeterwensen (11). Merv (8), Jong en rvbEL (beide 7), AC (4) en VZ (0) hebben er duidelijk minder. Jong heeft drie urgente verbeterwensen bij het beloningsbeleid en VR bij drijfveer bij senior management voor voldoen aan ESG is vooral wettelijke verplichting. Verder valt op dat VR de enige benchmark is met een verbeterwens voor het als rvc voldoende op de hoogte zijn

van het belastingbeleid van de organisatie. Opvallend is dat VZ bij dit onderdeel van het onderzoek geen veranderwensen heeft, maar WC maar liefst elf (van de 17 stellingen).

DIR en IA ook kritisch

Ook bij de **niet-commissarissen** leven genoeg veranderwensen. DIR heeft er acht, waarvan één urgent. Dat is voor het meewegen van sociale factoren in het beloningsbeleid van de rvb. IA heeft zes veranderwensen waarvan twee urgent. Die zijn voor de 'rvb is voldoende bekwaam om de duurzame ontwikkeling vorm te geven' en voor 'de beloning van de meest en minst verdienende medewerker is voldoende in balans'. Verder delen beide benchmarks forse verbeterwensen bij 'de organisatie is voldoende bekwaam om de duurzame ontwikkeling vorm te geven', 'drijfveer bij rvc voor voldoen aan ESG is vooral intrinsieke motivatie' en 'drijfveer bij senior management om te voldoen aan ESG is vooral wettelijke verplichting'.

## Gedeelde verbeterwensen

Vijf veel gedeelde veranderwensen

Er zijn vijf stellingen die met kop en schouders boven de andere uitsteken als het gaat om breed gedeelde veranderwensen. Bij deze vijf stellingen zijn minimaal elf benchmarks die daar een (urgente) verbeterwens hebben:

- Milieufactoren worden voldoende meegewogen in het beloningsbeleid van de organisatie (14 benchmarks).
- Sociale factoren worden voldoende meegewogen in het beloningsbeleid van de organisatie (14 benchmarks).
- Governance factoren worden voldoende meegewogen in het beloningsbeleid van de organisatie (11 benchmarks).
- De organisatie is voldoende bekwaam om de duurzame ontwikkeling vorm te geven (11 benchmarks).
- Drijfveer bij rvc voor voldoen aan ESG is vooral intrinsieke motivatie (11 benchmarks).

Er is één stelling waar geen enkele benchmark een verbeterwens heeft:

- Het fiscale handelen van de organisatie voldoet aan maatschappelijk breed aanvaarde normen en waarden.

## Huidige situatie

In totaal 23 procent van de opties score  $\geq 4.0$

In de huidige situatie is minimaal de helft van het totaal aantal benchmarks het minimaal **duidelijk eens met** de volgende **vier stellingen**:

- Het fiscale handelen van de organisatie voldoet aan maatschappelijk breed aanvaarde normen en waarden (100 procent, alle benchmarks)
- De rvc en de rvb hebben voldoende gezamenlijk gesproken over het belastingbeleid van de organisatie (75 procent)
- Mijn organisatie heeft meetbare duurzaamheidsdoelen geformuleerd (61 procent)
- De rvc is voldoende op de hoogte van het belastingbeleid van de organisatie (59 procent)

In totaal heeft slechts **23 procent** van de opties een **score  $\geq 4.0$** . In de **wenselijke** situatie is dat **51 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 56 procent boven die grens tegen 77 procent in de wenselijke situatie.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profit- als de non-profitsector de nodige grote afwijkingen van het basisprofiel. Van de in totaal 67 afwijkingen zijn er hier tien positief en de rest dus negatief. Bijvoorbeeld hoe er gekeken wordt naar het senior management en naar het voldoen aan ESG. GB en ONP zijn het duidelijk eens dat dit bij het senior management voortkomt uit intrinsieke motivatie. Het basisprofiel, Fam, Corp zijn daar het min of meer mee eens. OW zit zelfs in de 'deels oneens/deels eens-zone'.

Bij het meewegen van milieufactoren in het beloningsbeleid van de rvb scoren bijna alle bedrijfsbenchmarks onder 3.0 en geven daarmee aan dat dat onvoldoende gebeurt. Alleen GB zit in de 'deels oneens/deels eens-klasse' en het basisprofiel geeft min of meer mee eens aan.

Bij formulering van meetbare duurzaamheidsdoelstellingen zijn het basisprofiel, GB en Corp het duidelijk eens. Dat leidt tot grote verschillen met MKB en Fam en nog grotere verschillen met Zorg, OW en ONP die daar een (veel) lagere instemming hebben.

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** bij de commissarissen is het beeld iets rustiger, 42 afwijkingen waarvan het grootste deel negatief. VZ en VR wijken het minst af met respectievelijk vier en drie keer. Aan de ander kant zien we Merv (9 keer) en Jong (8 keer). De resterende commissarissenbenchmarks zitten daar tussenin met hun aantal afwijkingen van het basisprofiel. VZ en rvbEL zijn het, in tegenstelling tot het basisprofiel, bijvoorbeeld min of meer eens met de stelling dat de drijfveer bij het senior management voor het voldoen aan ESG ook vooral een wettelijke verplichting is. Jong lijkt wat meer vertrouwen te hebben dan het basisprofiel dat de rvb voldoende bekwaam is om de duurzame ontwikkeling vorm te geven.

Bij de **niet-commissarissen** wijkt zowel DIR als IA een aantal keer flink af van het basisprofiel met respectievelijke acht en negen keer. Opvallend is dat DIR maar net kan instemmen met de stelling dat de rvc en de rvb voldoende hebben gesproken over het belastingbeleid van de organisatie. Interessant is dat IA vooral het idee heeft dat het voldoen aan ESG voor de rvc en voor de rvb toch vooral een wettelijke verplichting is.

## 6.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### ESG factoren bij beloningsbeleid

*Op voorhand hadden we verwacht dat de stellingen over het beloningsbeleid bij de non-profitsector voor weinig of geen beroering zouden zorgen. Immers: WNT-normering. En als we iets hadden verwacht in de profitsector was dat vooral dat het beursgenoteerde bedrijf daar voorop zou lopen. Voor een deel kloppen die verwachtingen. Maar, u raadt het al, er zijn altijd wat opvallende zaken die we niet helemaal kunnen plaatsen.*

#### **Zaak 1 Waarom spelen bij het beursgenoteerde bedrijf governancefactoren een minder grote rol in beloningsbeleid van de rvb dan milieu en/of sociale factoren?**

*Ja, vergeleken met de andere profitbenchmarks (grootbedrijf, MKB en familiebedrijf) scoren ze op dit moment veel hoger op het laten meewegen van ESG-factoren in het beloningsbeleid van de rvb en voldoet daarmee aan onze verwachtingen. Sec kijkend naar het beursgenoteerde bedrijf valt het verschil in weging op tussen de drie factoren. Zowel in de huidige situatie als in de wenselijke situatie zien we dat er meer animo is om milieu en sociale factoren een rol te laten spelen dan governance factoren. Een verklaring daarvoor zou kunnen zijn dat er, inmiddels, veel meetbare kpi's zijn op het gebied van milieu en sociaal (CO2-uitstoot, klanttevredenheid) en misschien wat minder op bestuursgebied? Of dat bestuurscriteria (compliance, risk en controlframework) al helemaal ingeregeld zijn? Het lijkt ons dat alle drie redelijk in balans moeten zijn. Wat zegt het als men een bepaald milieucriterium pakt, maar dat dat ontzettend laag scoort in het riskassessment van de onderneming? Of als het riskassessment conservatief is aangepakt en geen rekening houdt met de lange termijn (waardecreatie)?*

#### **Zaak 2 Rol van milieufactoren bij beloningsbeleid van MKB, grootbedrijf en Familiebedrijf**

*Op dit moment worden volgens de respondenten milieufactoren bij het familiebedrijf, bij het grootbedrijf en zeker bij het MKB nog niet voldoende meegewogen bij het beloningsbeleid. Het familiebedrijf en grootbedrijf zijn wel bereid daar in de toekomst hard(er) aan te gaan trekken, maar het MKB is een stuk minder enthousiast. Daarmee voldoet MKB aan het beeld dat er op dit moment teveel regels zijn die op ze afkomen en die ze vanwege tijd en kosten niet aan kunnen. Maar dat zou niets hoeven zeggen over de toekomst. Als alleen wettelijke verplichting de reden is, dan zou dat natuurlijk jammer zijn. De vraag is of een commissaris bij een bedrijf in de categorie MKB wel voldoende in het oog heeft dat opdrachtgevers ook kritischer worden? Of wordt alleen gedacht aan prikkels bij variabele beloning? En is bij MKB vaker sprake van een vaste beloning? Of heeft de rvc daar eigenlijk niet zo veel over te zeggen? Wil een rvc meer zijn dan een veredelde adviesraad voor een dga?*

#### **Zaak 3 Verschil tussen de woningcorporatie bij meewegen milieufactoren versus andere drie non-profitbenchmarks**

*Binnen de non-profitsector zien we met de woningcorporatie ook een uitzondering. In elk geval vergeleken met de andere drie non-profitbenchmarks: zorg en welzijn, onderwijs en overige non-profit. In de huidige situatie geven alle vier benchmarks aan dat milieufactoren op dit moment onvoldoende worden meegewogen in het beloningsbeleid en kan alleen de woningcorporatie een klein beetje instemmen dat sociale factoren in enige mate een rol spelen. Bij het meewegen van de governance factoren is het beeld wat positiever. Daarvan geven zowel de woningcorporatie, het onderwijs als de zorg en welzijn aan dat die al een rol spelen. Bij alle vier benchmarks is sprake van urgente veranderwensen bij het meewegen van de milieufactoren. Alleen zien we dat alleen de woningcorporatie dat ook echt wenselijk vindt. Bij onderwijs kan het net op een min of meer wenselijk rekenen, bij zorg en welzijn zitten we een klasse lager. WNT geldt voor al deze sectoren, waarom ligt die wenselijkheid daar dan zo laag? Zeker omdat alle drie wel urgente verbeterwensen hebben voor het formuleren van meetbare duurzaamheidsdoelen.*

#### **Zaak 4 De commissaris die tevens lid is van de auditcommissie over de wenselijkheid van de verschillende factoren**

*Van alle persoonsgebonden benchmarks is de commissaris die lid is van de auditcommissie de enige die bij alle drie de factoren fors lager scoort in de wenselijke situatie dan het basisprofiel. Komt dat doordat ze niet in de andere commissie zitten waar gesproken wordt over de beloningscriteria? Te weinig op de hoogte zijn van wat daar gebeurt? Of is sprake van het tegenovergestelde en heeft ze de nodige kennis van hoe gecompliceerd het kan zijn en hoe ingewikkeld het is om een sluitend systeem van kpi's te vinden die zinvol zijn en niet tot excessen leiden. Deze benchmark scoort ook het laagst van alle benchmarks als het gaat over het laten meewegen van governance factoren.*

### Voorzitter rvc lijkt al in groen paradijs te zijn

*Zeer bijzonder is dat bij de persoonsgebonden benchmarks de voorzitter van de rvc bij dit onderwerp helemaal geen veranderwensen heeft en de vicevoorzitter juist (mede) koploper is met elf veranderwensen. Dat is toch wel interessant. Communiceren voorzitter en vicevoorzitter wel voldoende met elkaar? Vergeleken met de andere persoonsgebonden benchmarks is de voorzitter een uitzondering. De voorzitter lijkt bijvoorbeeld een van de weinigen te zijn die niet vindt dat de intrinsieke motivatie bij de rvc en bij het senior management voor het voldoen aan ESG beter kan. Het doet ons ook afvragen of de voorzitter, in lijn met onze eerdere onderzoeken, niet wat aan de*

positieve kant zit? Of is zijn bandbreedte in sommige schalen wat groter dan die van alle overige respondenten?

Wij vragen ons ook af hoe het proces verloopt binnen een rvc als voorzitter en vicevoorzitter zulke uiteenlopende opvattingen hebben. Is er dan voldoende ruimte voor de vicevoorzitter om dit aan te kaarten en neemt de vicevoorzitter die ruimte ook?

## Vertrouwen op blauwe ogen of doorvragen?

'Het belastinggedrag van individuele rvb- en rvc-leden schaadt de reputatie van de organisatie (niet)'. Dat bleek een stelling met de nodige vraagtekens voor de deelnemers. Wat we eigenlijk wilden ophalen, is of commissarissen elkaar en samen met de bestuurders wel eens be(door)vragen naar gedrag op het privégebied van belastingen. Tijdens de interviews bleek dat belangenverstremming meestal netjes aan bod kwam, maar toch vaak werd gekoppeld aan alleen (neven)functies. De discussie over deze stelling kreeg met het onderzoek van de NOS en Nieuwsuur1 een aardige duw in de rug. Daarin werd duidelijk dat bestuurders en commissarissen van woningcorporaties zelf (privé) actief zijn als particulier verhuurder. 'Een deel blijkt hogere huurprijzen te vragen dan de corporaties zelf redelijk vinden. Ook blijken veel van deze corporatiebazen huizen te hebben opgekocht binnen een straal van 15 kilometer waar hun eigen corporatie ook actief is. Soms op 20 minuten fietsen, soms in exact dezelfde gemeente of stadsdeel'.

De resultaten uit ons onderzoek laten zien dat commissarissen maar weinig veranderwensen hebben bij deze stelling en als deze er zijn, ze niet echt relevant zijn. Wel relevant waren enkele opmerkingen tijdens de interviews. Voor woningcorporatiecommissarissen had het Nieuwsuuronderzoek en de reacties van Aedes en de VTW uiteraard op de agenda gestaan. Maar waar de ene rvc dat tot in detail besprak, kwam de andere niet veel verder dan een algemene 'wie heeft er vastgoedbezit? Niemand? En volgende agendapunt...'. En waar de ene rvc dit gesprek beperkte tot dit onderzoek en dit onderwerp pakte de andere rvc dit aan om een bredere discussie te voeren over integriteit en bijvoorbeeld ook aandelenbezit te delen. We zijn ook de situatie tegengekomen dat bij een grote organisatie met partners alle belastingaangiften van de partners door een aparte afdeling werden gedaan. We hebben tijdens de interviews op tafel gelegd dat het misschien zinvol is dat de controlerend accountant inzage krijgt in de aangiften van de individuele bestuurders en commissarissen en daarover (intern) een verklaring afgeeft. Hierop werd gemengd gereageerd, zowel positief als afwijzend. Soortgelijke reacties kregen we ook op de vraag of het belastinggedrag van individuele leden wel eens ter tafel was gekomen. Meestal niet. Op een enkeling na vonden de meesten het geen probleem om dit te bespreken, maar heel veel enthousiasme klonk ook niet door. Of een collega-commissaris misschien een rekening had op de Guernsey-eilanden of zou kunnen voorkomen in de nieuwe Panama-papers? Er was veel vertrouwen op de blauwe ogen, maar of dat voldoende is...?

[1https://nos.nl/nieuwsuur/collectie/13938/artikel/2479920-onderzoek-de-twee-gezichten-in-corporatieland](https://nos.nl/nieuwsuur/collectie/13938/artikel/2479920-onderzoek-de-twee-gezichten-in-corporatieland)

## Proeft commissaris die elders in een rvc zit meer weerstand voor ESG-regels?

Interessant was het om eens te kijken naar de verschillen tussen rvc, rvb en senior management ten aanzien van intrinsieke motivatie versus wettelijke verplichting. In de huidige situatie zien we dat de meerderheid de intrinsieke motivatie bij de drie groepen (net) hoger inschaalt dan de wettelijke verplichting. De commissaris die elders in een rvc zit, is de enige benchmark die dat constant omdraait. Deze persoon denkt dat het voldoen aan ESG op dit moment vooral als een wettelijke verplichting voelt of misschien zou moeten voelen. Wellicht speelt bij deze benchmark mee dat er wel wat meer sense of urgency mag zijn en dan kan de wettelijke verplichting als 'zwaard van Damocles' een katalyserende werking hebben. Misschien is dat nodig om een aarzelende rvc mee te krijgen. Waarom is deze commissaris de enige? Is dat omdat deze persoon merkt dat er weerstand is in de eigen organisatie? De internal auditor deelt dit gevoel wat betreft de rvc en rvb, maar niet als het gaat over management. Dat roept de vraag op hoe de boodschap wordt gecommuniceerd en beleefd wordt aan de (tone at) top.

## Kan commissaris bij familiebedrijf intrinsieke motivatie van senior management wel goed inschatten?

Bij het hoofdstuk 'deel werkgeversrol' hebben we gevraagd of de respondenten vinden dat de rvc voldoende aandacht schenkt aan het senior management en of de rvc voldoende zicht heeft op het functioneren van het senior management als team. Bij beide stellingen zijn er maar een paar benchmarks te vinden die niet vinden dat dat anders moet of beter kan. Tegelijkertijd zien we in dit hoofdstuk dat er best wat benchmarks zijn die vinden dat de intrinsieke motivatie bij het senior management voor het voldoen aan ESG een grotere rol zou mogen spelen. Dat roept de vraag op waar deze laatste veranderwensen op gebaseerd zijn. Op een enkel gesprek per jaar dat de rvc heeft, op hearsay via de rvb op vooronderstellingen van wat de commissaris leest. We kijken hier met name naar de familiebedrijven, het onderwijs en de vicevoorzitter. Zij geven aan dat de rvc meer aandacht moet schenken aan het senior management, maar kunnen op basis van die beperkte aandacht wel concluderen dat het senior management aan intrinsieke motivatie ontbreekt.

## Signalen niet-commissarissen

## Signaal internal auditor over wenselijkheid drijfveer ESG bij rvc en rvb



Opvallend zijn de scores van de internal auditor als het gaat over de wenselijkheid bij twee stellingen. Beide gaan over de drijfveren voor het voldoen aan ESG en of dat vooral een wettelijke verplichting is. De internal auditor is het duidelijk eens met beide stellingen als het gaat over de rvc en de rvb. En daarmee is de internal auditor een duidelijke uitzondering in vergelijking met de andere benchmarks. Die zitten allemaal een stuk lager. Waarom vindt de internal auditor dat? Is deze van mening dat de rvb en de commissarissen de wettelijke verplichting onvoldoende voelen? Is dit een gevolg van de toegenomen druk op de auditcommissie, maar is de internal auditor verantwoordelijk voor een procescheck met betrekking tot ESG? Wellicht speelt ook mee, dat de internal auditor het gevoel heeft (misschien wel meer dan gevoel) dat de rvb en/of rvc zich onvoldoende realiseren dat de voortgang op dit traject onvoldoende is. En dat de 'achterstand met de implementatie van de CSRD-rapportage' niet op tijd kan worden volbracht op een bedrijfsmatig verantwoorde wijze. Wellicht dat in de 'haast' om straks alsnog te kunnen rapporteren suboptimale variabelen worden gekozen. Tegelijk geeft de internal auditor het signaal af dat het voldoen aan ESG bij de rvc wat meer uit de intrinsieke hoek zou mogen komen. Een signaal dat de internal auditors overigens delen met de rvb-leden.

## Rvb geeft aan dat rvc en rvb nog meer kunnen spreken over het belastingbeleid van de organisatie

In het verlengde van de eerdere bespiegeling over de persoonlijke financiën kan de rvc ook meenemen dat de rvb een signaal afgeeft dat ze vindt dat ze het belastingbeleid van de organisatie nog wat beter kunnen bespreken dan nu het geval is. Het kan zijn dat zo'n gesprek eigenlijk nooit plaatsvindt of dat het onderwerp 'belastingen' alleen in de auditcommissie voorbijkomt. Het zal erg liggen aan de sector waarin de organisatie opereert (btw-vrijstelling bijvoorbeeld) en waarschijnlijk ook aan het aantal rvc-vergaderingen per jaar. Het zou bijvoorbeeld kunnen dat enkele rvb-leden, met name degene die over de grens opereren, meer druk voelen van bijvoorbeeld een Eumedion om de door VNO-NCW opgestelde [Tax Governance Code](#) te ondertekenen. Of beter willen presteren op de [tax transparency benchmark](#) van VBDO. Winnaar van die prijs was het overigens de [belastingrapportage van Philips](#). De jury prees vooral de vooruitgang, diepgang en kwaliteit van de belastingrapportage van Philips. De jury benoemt verder de uitgebreide country-by-country-rapportage, die expliciet is gekoppeld aan de GRI 207 Tax Standard en die informatie bevat over milieu- en sociale factoren. Verder prijst de jury Philips voor de duidelijke beschrijving van de rol die belastingen spelen binnen haar waardecreatiemodel.<sup>1</sup> De vraag is of andere organisaties enkel naar belastingen kijken als financieel-technisch onderwerp of dat men verder kijkt? Relateert men dat bijvoorbeeld aan ESG-criteria of reputatieschade?

<sup>1</sup>[https://www.vbdo.nl/wp-content/uploads/2023/11/Transparency-Benchmark-rapport-2023\\_def.pdf](https://www.vbdo.nl/wp-content/uploads/2023/11/Transparency-Benchmark-rapport-2023_def.pdf) pag. 82.

## Internal auditor als enige echt bezorgd over balans in beloningen binnen organisatie

In de meeste recente Corporate Governance Code heeft de monitoringscommissie wat scherper gekeken naar de berekeningswijze van de beloningsverhoudingen.<sup>1</sup> Deze berekeningswijze van de beloningsverhoudingen was door de commissie al opgenomen in het monitoringsrapport over 2019 en is bedoeld om te zorgen voor reflectie over de beloningsverhoudingen in de bestuurskamer en te zorgen dat beloningsverhoudingen vergelijkbaar zijn. Inmiddels is het overzicht dat de Code volgers moet bieden verlengt van één naar vijf jaar. Zie bijvoorbeeld het jaarverslag van Stedin over 2022.<sup>2</sup> Onze vraagstelling was net anders, maar had dezelfde essentie: of de beloning tussen de meest en de minst verdienende medewerker voldoende in balans is. Dat is bij de respondenten van onderhavig onderzoek amper een issue zo lijkt het met slechts vier verbeterwensen. Maar één van die verbeterwensen is wel urgent en komt van de internal auditor. Ziet deze iets dat de commissarissen niet zien? Spreekt hier een ander gevoel voor verhoudingen uit? De vraag is of dat wat de rvc redelijk vindt, qua beloningen en declaraties, ook zo gevoeld wordt door de medewerkers en andere stakeholders. Een recent voorbeeld hoe dat ook anders kan worden beleefd, zien we bij Maastricht UMC.<sup>3</sup> Daar ontstond commotie over de hoge bedragen die de top in 2022 en 2023 heeft uitgegeven aan buitenlandse congressen, dure hotels, nota's voor restaurants, luxe uitjes en tientallen ritten met privéchauffeurs en taxi's en waarbij de reisplannen steeds vooraf werden gedeeld met de raad van toezicht.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> <https://www.mccg.nl/publicaties/publicaties/2022/12/20/verantwoording-van-actualisatie-van-de-code-2022>, pag 17.

<sup>2</sup>

[https://jaarverslag.stedingroep.nl/2022/xmlpages/resources/TXP/Stedin/financieel\\_groep\\_verslag\\_2022/pdf/Stedin\\_Groep\\_Jaarverslag\\_2022.p](https://jaarverslag.stedingroep.nl/2022/xmlpages/resources/TXP/Stedin/financieel_groep_verslag_2022/pdf/Stedin_Groep_Jaarverslag_2022.p)  
pag. 142-143.

<sup>3</sup> <https://www.skipr.nl/nieuws/ni...>

<sup>4</sup> De raad van toezicht heeft daar inmiddels op gereageerd: <https://www.skipr.nl/nieuws/to...>





## 7 Digitalisering, cybersecurity en AI

## Samenvatting

### Wenselijke situatie

De top vijf stellingen waar de gemiddelde wenselijkheid het grootst is, bestaat uit: een organisatie die voldoende bekwaam is om de digitale transformatie vorm te geven, uit een datamanagement dat binnen de organisatie op orde is, de organisatie heeft het afgelopen jaar een cybersecurityoefening gedaan, diezelfde oefening mét betrokkenheid van de rvb en uit een organisatie die leveranciers aanspreekt op hun cyberweerbaarheid. Daarnaast zijn er nog vijf andere stellingen waarbij de gemiddelde score duidelijk mee eens is.

Aan de andere kant zien we dat geen van de benchmarks het erg wenselijk vindt dat de rvc het management gaat verbieden om voor de herijking van de doelstellingen en strategie van het bedrijf gebruik te maken van AI (zoals ChatGPT). Ook zijn maar weinig benchmarks ervan overtuigd dat elk lid moet beschikken over een nu inzetbare satelliettelefoon en/of aangeven dat als de communicatiekabels in de Noordzee/Atlantische Oceaan niet meer functioneren dat hun organisatie raakt.

### Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage met 81 procent zeer hoog**. Bij zestien van de twintig stellingen hebben minstens tien benchmarks een veranderwens. Koplopers zijn de stellingen over het hebben van regels als rvc voor het omgaan met social media en het in beeld hebben (als rvc, rvb en organisatie zelf) van de voor- en nadelen van AI voor de organisatie. Verder het opstellen van beleid hoe om te gaan met AI, het als rvc hebben van voldoende overzicht over waar in de organisatie algoritmes worden gebruikt en het als organisatie doen van een cybersecurityoefening (ook samen met de rvc).

De enige stelling met weinig veranderwensen (2) betreft: algoritmes mogen in onze organisatie alleen beslissingsondersteunend zijn.

### Huidige situatie

In de huidige situatie is bij slechts één van de twintig stellingen meer dan 50 procent van de benchmarks het minimaal duidelijk eens: dat de organisatie in het afgelopen jaar een cybersecurityoefening heeft gedaan (59 procent van de benchmarks). Dat geldt ook voor het basisprofiel.

Organisaties, rvb's en rvc's hebben nog een onvoldoende beeld van de voor- en nadelen van AI voor hun organisatie. Zorgelijker is dat maar weinig organisaties bezig zijn geweest om beleid op te stellen rondom het gebruik van AI.

### Onderzoeksvraag

Aan de respondenten zijn twintig stellingen voorgelegd met betrekking tot digitalisering, cybersecurity en AI. Voor het grootste deel geldt dat dit de eerste keer is dat we deze stellingen voorleggen. We hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren. Alleen de stellingen over de inhuur van ethische hackers, het voldoende bekwaam zijn van de organisatie en het op orde hebben van datamanagement is eerder voorgelegd.

We hebben de 5-puntsschaal gebruikt met *1 = volstrekt oneens*, *2 = oneens*, *3 = deels oneens/deels eens*, *4 = eens* en *5 = volstrekt mee eens*.

## 7.1 Wenselijke situatie

Figuur 7.1

### Scores gewenste situatie aspecten digitalisering en cybersecurity, basisprofiel

Legenda: gebruikt is een 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens



### Gewenste situatie basisprofiel

Basisprofiel: inhuur ethisch hackers zeer gewenst

Het basisprofiel heeft de hoogste mate van instemming, bijna **'volstrekt eens'** (score  $\geq 4.5$ ) met de stelling dat de organisatie minimaal een keer in de drie jaar ethische hackers inhuurt om te zien of er lekken zijn in de ICT-systemen / software. In totaal vallen er tien stellingen in de klasse **'duidelijk mee eens'** ( $4.0 \leq \text{score} < 4.5$ ). Het gaat er hierbij om dat de organisatie in het afgelopen jaar een cybersecurity oefening heeft gedaan, ook samen met de rvb, dat de organisatie voldoende bekwaam is om de digitale transformatie vorm te geven, dat zowel de organisatie als de rvb voldoende beeld hebben wat de voor- en nadelen zijn van AI, dat beleid is opgesteld hoe om te gaan met AI (zoals ChatGPT) en dat de organisatie leveranciers aanspreekt op hun cyberweerbaarheid.

Dat de rvc voldoende in beeld heeft wat de voor- en nadelen zijn van AI zit dicht tegen die klasse aan, maar uiteindelijk net wat lager, in de klasse **min of meer eens** ( $3.5 \leq \text{score} < 4.0$ ). Daarin vinden we verder ook nog dat het datamanagement binnen de organisatie op orde moet zijn en dat algoritmes alleen beslissingsondersteunend mogen zijn in het bedrijf.

In de klasse **'neigt naar instemming'** ( $3.2 \leq \text{score} < 3.5$ ) zitten de stellingen dat de rvc regels heeft met betrekking tot het gebruik van social media, dat het bedrijf samen met de rvc een cybersecurityoefening heeft gedaan en dat de rvc voldoende overzicht heeft over waar in de organisatie algoritmes worden gebruikt.

In de klasse **oneens/eens** ( $2.8 \leq \text{score} < 3.2$ ) vinden we de stelling dat als de communicatiekabels in de Noordzee/Atlantische Oceaan niet meer functioneren het de organisatie waarschijnlijk niet raakt en de stelling dat elk rvc-lid over een nu inzetbare satelliettelefoon dient te beschikken en in de klasse **volstrekt oneens** dat de rvc moet verbieden dat het management, bij het herijken van doelstellingen en strategie, gebruikmaakt van AI (zoals ChatGPT).

## Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Geen verbod gebruik AI voor herijking doelstellingen en strategie

De procentueel meest gedeelde opvattingen (score veelal  $> 4.0$ ) door de benchmarks zijn:

- Voor de herijking van de doelstellingen en strategie moet worden verboden dat het management gebruik maakt van AI (100 procent **oneens**).
- De organisatie heeft het afgelopen jaar een cybersecurityoefening gedaan (83 procent eens) en mét de rvc erbij (67 procent eens).
- Minimaal een keer in de 3 jaar een ethische hacker inhuren (76 procent eens).
- Als organisatie de voordelen van AI in beeld hebben (65 procent eens).
- Leveranciers aanspreken op cyberweerbaarheid, als rvc voor- en nadelen van AI in beeld hebben, als organisatie en als rvc nadelen van AI in beeld hebben (elk 59 procent eens).

Non-profitsector grote uitzondering qua instemming

In het algemeen laten de profitsector en de persoonlijke benchmarks grotendeels dezelfde accenten zien, maar wat meer uitgesproken. De uitzonderingen doen zich primair voor bij de non-profitsector, waar doorgaans procentueel gezien minder sprake is van instemming.

Overigens geeft 75 procent van de benchmarks in de profitsector aan dat er ook beleid is opgesteld hoe om te gaan met AI. En bij de persoonlijke benchmarks geeft respectievelijk 57 procent van de commissarissen en 100 procent van de niet-commissarissen aan dat het datamanagement op orde moet zijn.

## Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

• GB en MKB redelijk eens met basisprofiel

### Bedrijfsbenchmarks

In de **profitsector** zien we relatief weinig grote, materiële verschillen met het basisprofiel. GB en Fam wijken elk een keer af en MKB drie keer. Waar het basisprofiel vreest deels wel en deels niet te worden getroffen als de communicatiekabels in de Noordzee/Atlantische oceaan worden geraakt, geldt dat niet voor GB en MKB. Zij denken niet geraakt te worden.

In non-profitsector vaak minder instemming. Vooral Zorg vindt veel minder wenselijk

In de **non-profitsector** zien we meer verschillen met het basisprofiel. Zorg (13), ON (10), OW (9) leiden de dans. Corp blijft enigszins in het spoor van het basisprofiel (4).

Alle vier hebben een materieel lagere wenselijkheid voor het opstellen van beleid hoe om te gaan met AI. En op Corp na hebben de **overige drie** telkens een materieel lagere score voor: de inhuur van ethische hackers, het doen van een cybersecurity-oefening als organisatie en met rvb, het aanspreken van leveranciers op cyberweerbaarheid, het geraakt worden door niet meer functionerende communicatiekabels en het als organisatie voldoende in beeld hebben van de voordelen van AI.

Zorg heeft daarnaast veel minder instemming dan het basisprofiel als het gaat om het in beeld hebben van de voor- en nadelen van AI.

.

## Persoonsgebonden benchmarks

Bij persoonsgebonden commissarissen benchmarks veel instemming met basisprofiel. Behalve Merv.

Bij de **commissarissen** is het beeld wat rustiger in vergelijking met de bedrijfsbenchmarks. Merv wijkt het vaakst materieel af bij vier scores en VR drie keer. De andere wijken slechts een- of tweemaal af van het basisprofiel of helemaal niet (VZ en Jong). Bij Merv zijn de afwijkingen allemaal negatief, wat minder wenselijk dan het basisprofiel betekent. Bij VR zijn de afwijkingen juist positief, wat betekent dat deze benchmark meer instemt bij die stellingen dan het basisprofiel.

De vicevoorzitter twijfelt over de stelling dat algoritmes alleen beslissingsondersteunend mogen zijn. In tegenstelling tot het basisprofiel dat het daar min of meer mee eens is.

VR is het als enige benchmark min of meer eens dat elk lid beschikt over een nu inzetbare mobiele satelliettelefoon en als enige benchmark ervan overtuigd is dat als de communicatiekabels in de Noordzee/Atlantische oceaan niet meer functioneren dat de organisatie raakt. Merv vindt het slechts min of meer wenselijk dat de organisatie minimaal een keer in de drie jaar ethische hackers inhuurt. Ook de wens om leveranciers aan te spreken op hun cyberweerbaarheid is minder aanwezig dan bij het basisprofiel. neren dat de organisatie raakt. Merv vindt het slechts min of meer wenselijk dat de organisatie minimaal een keer in de drie jaar ethische hackers inhuurt. Ook de wens om leveranciers aan te spreken op hun cyberweerbaarheid is minder aanwezig dan bij het basisprofiel.

Vooral IA minder instemming

Ook bij de **niet-commissarissen** is het beeld wat rustiger dan bij de bedrijfsbenchmarks. Alleen IA wijkt wat meer af met zes. DIR en Secr slechts twee keer.<sup>1</sup> IA zit bij het voldoende in beeld hebben van de voor- en nadelen van AI overal in de 'min of meer mee eens-sfeer' qua wenselijkheid. Daarmee wijkt deze benchmark af van het basisprofiel als het gaat over de organisatie en de rvb. Wel is ze een groter voorstander van regels voor de rvc voor de omgang met social media.

<sup>1</sup>Secr had bij de wenselijke situatie slechts bij vier stellingen voldoende waarnemingen.

## 7.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 7.2  
Veranderwensen digital, cybersecurity en AI

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)

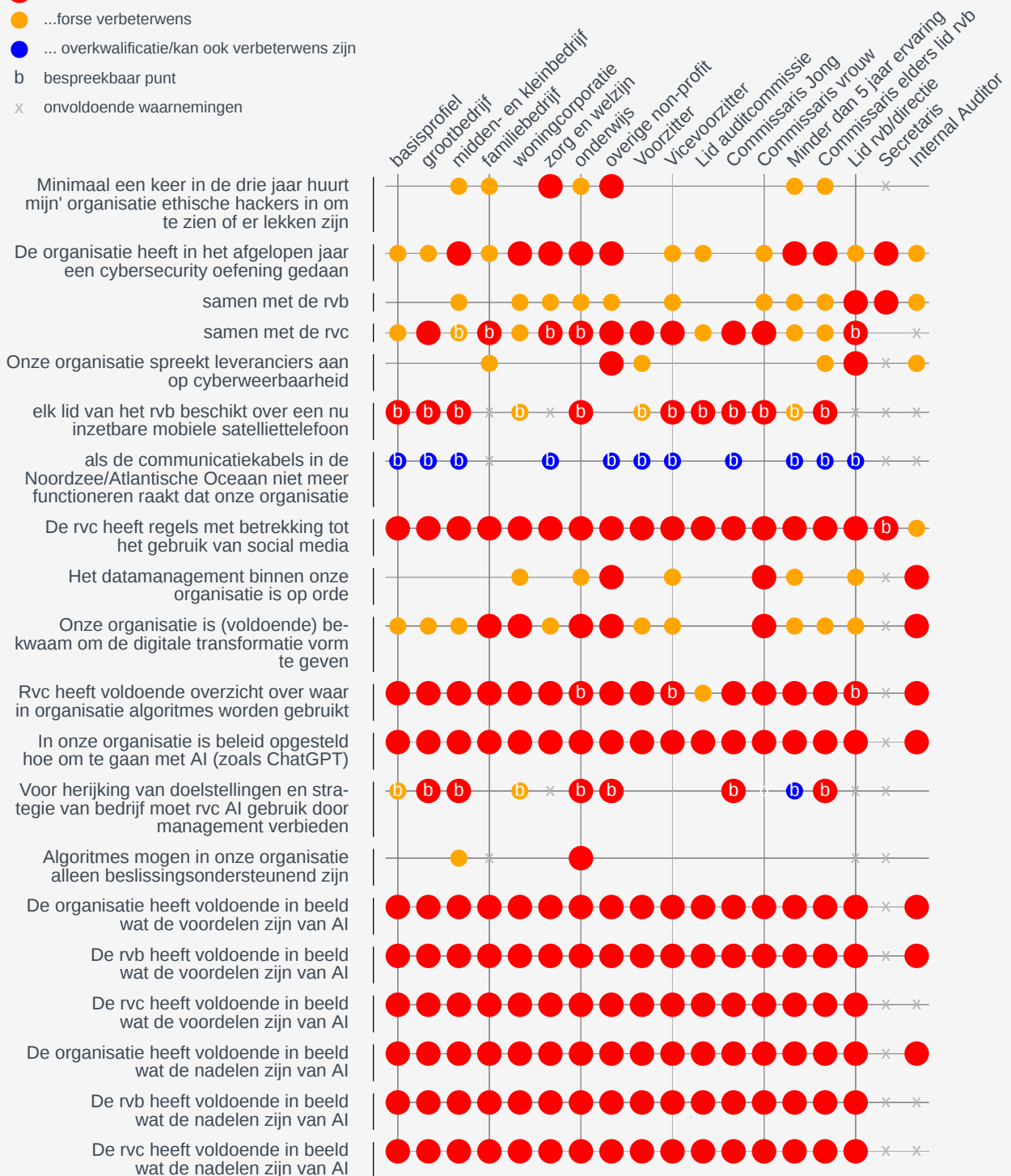
● ...urgente verbeterwens

● ...forse verbeterwens

● ... overkwalificatie/kan ook verbeterwens zijn

b bespreekbaar punt

x onvoldoende waarnemingen



Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; blauw: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet/kan minder.

### Basisprofiel

Negen urgente verbeterwensen, één urgent bespreekbaar punt

Bij het basisprofiel geldt dat bij maar liefst vijftien stellingen sprake is van veranderwensen. **Negen** daarvan zijn een **urgente verbeterwens** en één een urgent bespreekbaar punt. Daarnaast zijn er nog drie forse veranderwensen, een bespreekbaar punt en een overkwalificatie. Kortom, bij slechts vijf van de twintig stellingen bij dit onderwerp heeft het basisprofiel geen veranderwensen.

De negen urgente verbeterwensen gaan over hoe goed de organisatie, de rvb en de rvc de voor- en nadelen van AI in beeld heeft, of er beleid is opgesteld in de organisatie hoe er omgegaan wordt met AI, dat de rvc voldoende overzicht heeft over waar in de organisatie algoritmes worden gebruikt en dat de rvc regels heeft met betrekking tot het gebruik van social media.

## Andere benchmarks

Zeer hoog overall veranderpercentage

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **81 procent zeer hoog**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel ook bespreekbare punten zijn (score < 3.2). Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage **81 procent**. De profitsector heeft een iets lager veranderpercentage dan de non-profitsector (77 om 85).

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage **75 procent**, waarbij de commissarissen en niet-commissarissen ook iets uit elkaar liggen.

.

Bijna alle aan AI gerelateerde stellingen leveren verbeterwensen op in de profitsector en veelal urgent

## Bedrijfsbenchmarks

In de **profitsector** hebben het basisprofiel en GB beide vijftien veranderwensen. Fam heeft er veertien en MKB achttien. Voor alle vier is het voldoende in beeld krijgen wat de voor- en nadelen zijn van AI een urgente verbeterwens. Dat geldt ook voor het opstellen van beleid, het overzicht dat de rvc heeft van in de organisatie gebruikte algoritmes en regels met betrekking tot het gebruik van social media van de rvc. Het doen van een cybersecurityoefening, ook mét de rvc, is voor alle vier ook een veranderwens. Ook kan de organisatie nog groeien om de digitale transformatie vorm te geven.

De inhuur van ethische hackers is bij het MKB en Fam een verbeterwens.

Datamanagement lijkt op orde in profitsector

De enige stelling waarbij geen van de vier benchmarks in de profitsector veranderwensen heeft aangegeven is die over het datamanagement. Dat lijkt op orde te zijn.

Ook bij de benchmarks in de **non-profitsector** zien we veel veranderwensen, die veelal gedeeld worden. Alle veranderwensen die de profitbenchmarks delen zien we ook hier terug. Daarnaast is er bij alle benchmarks in de non-profit sprake van een urgente verbeterwens om een cybersecurityoefening te doen en, in tegenstelling tot de profit, is dat ook een forse verbeterwens om dat met de rvb te doen.

Bezit satelliet telefoon bespreekbaar geworden en geen verbod voor gebruik AI bij herijking strategie

Bij de bedrijfsbenchmarks, zowel in de profit- als in de non-profitsector, zijn de stelling over het hebben van een satelliettelefoon door elk rvb-lid en die over de communicatiekabels bespreekbare punten. Dat lijkt in zekere zin ook op te gaan



voor een verbod op het gebruik van AI bij het herijken van doelstellingen en strategie. Maar het lijkt ons dat hier, onder andere op basis van onze persoonlijke interviews een andere omschrijving beter is: de afwijzing van het verbod is nog steeds zeer uitgesproken.

## Persoonsgebonden benchmarks

Ook bij persoonsgebonden benchmarks veel verbeterwensen

Bij de **commissarissen** hebben Merv en rvbEL de meeste veranderwensen (18) maar VZ en VR hebben er bijna net zoveel (16). AC is relatief het meest tevreden (12). Bij allen zijn de stellingen over het in beeld hebben van de voor- en nadelen van AI een urgente verbeterwens. Dat geldt ook voor het opstellen van beleid rond AI en dat de rvc regels opstelt voor het gebruik van social media. Op één benchmark na, geldt dat ook voor het overzicht dat de rvc moet hebben van waar in de organisatie algoritmes worden gebruikt.

Verder is er een aantal stellingen waarbij de ene benchmark wel een verbeterwens formuleert en de andere niet. Zo vinden AC en Jong de organisatie op dit moment voldoende bekwaam om de digitale transformatie vorm te geven terwijl de anderen dat niet vinden. Een ander voorbeeld is dat VZ en rvbEL vinden dat de organisatie leveranciers wat vaker of beter zou mogen aanspreken op hun cyberweerbaarheid.

De **niet-commissarissen** onderscheiden zich niet wat betreft de veranderwensen van de andere benchmarks.

## Gedeelde veranderwensen

Zeer veel gedeelde veranderwensen

Bij zestien van de twintig stellingen hebben minstens tien benchmarks een veranderwens. Koplopers zijn de stellingen over het hebben van regels als rvc voor het omgaan met social media, het in beeld hebben van de voor- en nadelen van AI voor de organisatie, het opstellen van beleid hoe om te gaan met AI, het als rvc hebben van voldoende overzicht over waar in de organisatie algoritmes worden gebruikt en het als organisatie doen van een cybersecurityoefening (ook samen met de rvc).

De enige stelling met weinig veranderwensen (2) is: algoritmes mogen in onze organisatie alleen beslissingsondersteunend zijn.

## Huidige situatie

Weinig instemming bij stellingen door basisprofiel

## Basisprofiel

Bij het **basisprofiel** valt alleen de stelling 'minimaal een keer in de drie jaar huurt 'mijn' organisatie ethische hackers in om te zien of er lekken zijn in onze ICT-systemen / software' in de klasse '**duidelijk mee eens**' qua instemming.

In de klasse '**min of meer mee eens**' ( $3.5 \leq \text{score} < 4.0$ ) vinden we aan de bovenkant dat de organisatie het afgelopen jaar een cybersecurityoefening heeft gedaan, ook samen met de rvb en dat de organisatie leveranciers aanspreekt op hun cyberweerbaarheid. Verder dat het datamanagement in de organisatie op orde is en dat algoritmes alleen beslissingsondersteunend mogen zijn, dat de organisatie voldoende bekwaam is om de digitale transformatie vorm te geven en dat als de communicatiekabels in de Noordzee/Atlantische Oceaan niet meer functioneren dat de organisatie raakt.

Bij alle andere stellingen zijn de scores (ruim) onder de 3.0 gelegen en vallen daarmee **in de klasse 'deels oneens/deels eens'** ( $2.8 \leq \text{score} < 3.2$ ) of **oneens**.

## Andere benchmarks

In totaal voor 6 procent van de opties score  $\geq 4.0$

In de huidige situatie is bij slechts één van de twintig stellingen **meer dan 50 procent** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens**. Dat is de inhuur van ethische hackers (59 procent van de benchmarks). Dat geldt ook voor het basisprofiel.

In totaal heeft **6 procent** van de opties een **score  $\geq 4.0$** . In de **wenselijke** situatie is dat **39 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 23 procent boven die grens tegen 71 procent in de wenselijke situatie.

**Lagere scores** dan 2.8 (oneens tot en met volstrekt oneens) komen veelvuldig voor. Ten eerste bij het voor de herijking van de doelstellingen en strategie van het bedrijf door de rvc verbieden dat het management gebruikmaakt van AI (zoals ChatGPT). Ten tweede dat elk rvc-lid beschikt over een nu inzetbare satelliettelefoon. Ten derde dat de rvc regels over hoe om te gaan met social media, ten vierde dat de rvc voldoende overzicht heeft over waar in de organisatie algoritmes worden gebruikt. En als laatste alle stellingen met betrekking tot het hebben van een beeld over de voor- en nadelen van AI voor de organisatie.

Velen volgen de mate van instemming van het basisprofiel. Als er afwijkingen zijn dan zijn deze meestal negatief wat betekent dat er bij de betreffende benchmark nog minder instemming is dan bij het basisprofiel. Opvallend is de relatief hoge score van VZ als het gaat over het voldoende in beeld hebben van de voor- en nadelen van AI voor de organisatie. Met scores telkens rond de 3.0 scoort deze benchmark het hoogst van alle benchmark bij deze stellingen.

## Historische vergelijking

Datamanagement beter op orde

In de reguliere [zomereditie](#) van ons jaarlijks commissarissen benchmark uit 2020 was de stelling over het op orde hebben van het datamanagement ook opgenomen. Of beter gezegd, voor het eerst. In dat onderzoek leverde dat bij alle achttien benchmarks (urgente) verbeterwensen op. Inmiddels zijn we vier jaar verder en is het 'nog maar' bij acht benchmarks een verbeterwens en alleen bij ONP en VR urgent. Daar lijkt een wereld gewonnen. Wel vragen wij ons af, gezien de perikelen met het gereed maken van de CSRD-rapportage, of dat voor alle informatie geldt.

In de [extra wintereditie](#) van het onderzoek dat jaar kwamen de stellingen over de inhuur van ethische hackers en over het voldoende bekwaam zijn van de organisatie aan de orde. Alleen hebben we tijdens de wintereditie een onderscheid gemaakt in profit- en non-profitsector en niet in benchmarks. Dat maakt een vergelijking bij deze twee stellingen iets lastiger dan bij die over het datamanagement.

Het minimaal een keer in de drie jaar inhuren van ethische hackers om te zien of er lekken zijn in de ICT-systemen/ software gebeurde in de non-profitsector niet. Met

een gemiddelde score van 3.0 was het beeld bij de profitsector wat wisselender. Het was voor beide sectoren wel een verbeterwens waarbij de instemming om dat te doen groter was bij de profit- dan bij de non-profitsector.

Een aantal benchmarks geven in de huidige editie aan dat ze dit inmiddels doen. Dan hebben we het over het basisprofiel, GB, de woningcorporatie en in mindere mate over het familiebedrijf en het MKB. Bij zorg en welzijn en onderwijs lijkt dit niet te gebeuren.

In dezelfde editie vonden de commissarissen in de non-profitsector de organisatie nog onvoldoende bekwaam om de digitale transformatie vorm te geven. De profitsector kon daar maar net mee instemmen. Het was wel wenselijk dat de organisatie dat meer werd en dat leverde twee urgente verbeterwensen op.

Die urgentie blijft gehandhaafd want ook dit jaar is dit bij veel benchmarks een (urgente) verbeterwens. Alleen bij AC en Jong levert deze stelling geen veranderwens op.

## 7.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Waarom is het bespreken van algoritmes door de rvc taboe?

*Twee jaar geleden concludeerden we dat alle respondenten, op de secretaris en internal auditor na, van mening waren dat digitalisering voldoende onderdeel moet zijn van de strategie. De wenselijkheid van een belangrijke randvoorwaarde als een ethisch kader lag wat laag, maar dat gold ook voor de score voor de huidige situatie. Uit de interviews bleek dat velen zich niet helemaal konden voorstellen wat dat precies in moest houden.*

*Vorig jaar concludeerden we dat dat tot op zekere hoogte ook leek te gelden voor het bespreken van algoritmes in de rvc. De wenselijkheid lag, op een enkele benchmark na (Familiebedrijf en vrouwelijke commissaris), onder de instemmingscore van 3.2. Tegelijkertijd zagen we dat alle benchmarks het een urgent (bespreekbaar) punt vonden. De commissaris lijkt sterk te worstelen met wat een rvc nu met algoritmes aan moet. Daarom hadden we de (vraag)stelling voor dit jaar wat veralgemeniseert naar 'de rvc heeft voldoende overzicht over waar in de organisatie algoritmes worden gebruikt'. Dat lijkt min of meer hetzelfde beeld op te leveren. Alle benchmarks hebben weer (urgente)veranderwensen en de wenselijkheid ligt (ruim) onder een duidelijke instemmingscore. Maar, wel iets hoger dan de stelling over het bespreken van algoritmes in de rvc. Kortom, de rvc lijkt nog steeds niet te weten wat het met AI aan moet.*

*We kunnen daarom gerust het onderstaande van vorig jaar herhalen: is dit 'domein' te gedetailleerd om te bespreken voor een rvc? Moeten zij dit misschien overlaten aan de organisatie en directie? Mag een rvc de discussie dan wel aanzwengelen of wacht de rvc op het initiatief van de directie? Denkt de rvc dat AI slechts een hype is die, net als blockchain eerder, misschien niet (op korte termijn) van toepassing gaat zijn of is voor (de business van) de organisatie? Of is het angst omdat de commissaris geen idee heeft van wat AI is en zou kunnen betekenen?*

### Recipe for desaster?

*In het verlengde van bovenstaande bespiegeling is het opmerkelijk dat niemand het wenselijk vindt dat de rvc een verbod oplegt aan het management om gebruik te maken van AI tijdens het herijken van doelstellingen en strategie. Tegelijkertijd is de rvc maar matig enthousiast om voldoende overzicht te krijgen van waar in de organisatie AI wordt gebruikt, heeft het geen beeld van de mogelijke voor- en nadelen van AI voor de organisatie en is ook niet iedereen ervan overtuigd dat de organisatie beleid op moet stellen hoe om te gaan met AI. Dat lijkt ons een recipe voor disaster en een rvc die de kop in het zand steekt.*

*We hadden toch verwacht dat de rvc misschien meer rond de scores van deels oneens/deels eens zouden zitten. Want we kunnen ons toch niet voorstellen dat er zonder een goed ingekaderd proces over hoe AI gebruikt mag worden doelstellingen herijkt worden? Wil de rvc niet weten hoe dat proces tot stand komt? Tijdens de interviews gaven diverse respondenten aan dat zij wel gecharmeerd waren van eerst zelf wat uitdenken met betrekking tot de herijking van doelstellingen en strategie en vervolgens checken met AI. Wel bestond er enige zorg hoe te voorkomen dat bedrijfsspecifieke data op internet konden komen.*

### Kan de rvc een afwachtende houding aannemen bij toepassing AI en Algoritmes?

*Twee gedachten ter afbakening van de discussie:*

- AI en algoritmes zijn ongetwijfeld nodig en onontkoombaar.
- AI en algoritmes kunnen gevaarlijk zijn en daarmee een punt van zorg.

*De vraag is: wat weegt het zwaars en wie bepaalt dat? En hoe gaan we kijken wat we met AI en algoritmes gaan doen en met welk tempo?*

*Het aantal toepassingen van AI en algoritmes waarover wordt gepubliceerd, neemt de laatste tijd fors toe. Het gamma varieert van concrete toepassingen tot voorbeelden van 'work in progress'. Net als met de blockchain hype van een tijd geleden zullen diverse initiatieven op korte termijn stranden, maar het aantal werkzame toepassingen is inmiddels al substantieel aan het worden. Zowel op korte termijn als op lange termijn ziet het ernaar uit dat AI en algoritmes fundamentele veranderingen teweeg zullen brengen. Belangrijke uitdagingen liggen op het gebied van het voorkomen van biases. En ook niet te veronachtzamen, op welk platform en met welke garanties gaan we de slag aan. Gaan we weer als lemmingen ons best doen om een nieuwe Google of Meta in het zadel te helpen? Of zullen we bereid zijn meer te investeren en ervoor zorgen dat we niet een nieuwe monopolist en mogelijke concurrent in het zadel helpen? En doen we dat alleen of gaan we op een of andere manier via partnerships aan de slag? Of creëren we ons eigen domein, waar we zeker weten dat we onze data niet delen met een derde? Maar hebben we daarvoor wel voldoende schaalgrootte? En zijn we in staat zowel qua organisatie en qua bijvoorbeeld financiën voldoende snelheid te maken met ontwikkelen en implementeren? Gemakkelijk is het allemaal niet. Maar er is haast en dan kan de rvc niet aan de zijlijn blijven staan. Want het risico om een rem te worden voor het bedrijf op dit terrein is niet meer acceptabel.*

## Moet de rvc niet weten of de communicatie technisch gewaarborgd is?

*Als de communicatiekabels in de Noordzee/Atlantische Oceaan niet meer functioneren raakt dat onze organisatie. Samen met de stelling over het in bezit hebben door elk rvc-lid van een mobiele satelliettelefoon waren dit de twee stellingen met substantieel (circa 20 procent) minder antwoorden dan gemiddeld, zowel voor de huidige als de wenselijke situatie. In de wenselijke situatie waren dit ook de stellingen met een gemiddeld zeer lage mate van instemming, maar beide met de hoogste standaarddeviatie (uiteenlopende opvattingen). Tijdens de interviews bleek het niet invullen bij de meeste respondenten een signaal van 'ik weet het niet' en dat zowel voor huidig als wenselijk. Maar er waren ook respondenten die gedecideerd 'ja' of 'nee' als antwoord gaven. Maar een aanzienlijk groter deel veronderstelde wat het antwoord was, maar wist het niet zeker. Tijdens de discussies over de vraag, maar mag je volstaan met 'ik weet het niet' leidde dit geregeld tot enig ongemak bij de respondent. Een reactie was 'onze ceo en cfo wonen nog geen 10 kilometer bij elkaar vandaan'. Nou en, er is misschien geen communicatie. Dus hoe weten ze wie naar de ander moet gaan. Een ander antwoord was 'in een dergelijk geval gaan de betrokken bestuurders naar het hoofdkantoor'. En ook een reactie was 'maar niet alleen onze rvc-leden moeten een mobiele satelliettelefoon, maar ons hele crisisteam'. En een laatste reactie nog 'als de verbindingen wegvallen, zit iedereen in de shit'. Wij denken dat een dergelijk antwoord niet acceptabel is. Niet weten bij dergelijke zaken, vereist het stellen van vragen en, afhankelijk van de mogelijke ernst van de situatie, nadenken over scenario's hoe hiermee om te gaan. Misschien moeten er wel gecompartmenteerde communicatiesystemen worden ingericht, waarbij de compartimenten bijvoorbeeld kunnen samenvallen met regio's. En ook hier geldt 'regeren is vooruitzien'.*

## Is de non-profitsector van mening dat medewerkers niet met AI (gaan) werken?

*Er is een redelijk groot verschil in wenselijkheid tussen de profit- en de non-profitsector als het gaat om het formuleren van AI-beleid door de organisatie. De profitsector (minus MKB) vindt dat duidelijk een goed idee, in de non-profitsector zit het tussen 'neigt naar instemming' en 'min of meer mee eens'. Een stuk minder overtuigend! Dat vinden wij nogal vreemd. Is de verwachting bij de commissarissen/toezichthouders in de non-profitsector dat medewerkers in hun organisatie niet met AI (zoals ChatGPT) werken of gaan werken? Dat lijkt dan in zekere zin overeen te komen met de uitkomsten van een wereldwijd onderzoek van Salesforce. Daarin gaven de respondenten aan dat bij 38 procent er geen bedrijfsbeleid is en 16 procent meldt dat er onduidelijke regels zijn. Een derde (33%) weet het niet en slechts bij 14% is het op orde. En verder dat een aanzienlijk deel van de respondenten doet alsof door AI geproduceerd materiaal van hunzelf is.<sup>1</sup>We kunnen ons niet voorstellen dat op 'kantoor' niet geëxperimenteerd is met AI. AI is het maar voor de jaarlijkse kerstgroet. Bovendien zien we in de zorg verschillende experimenten op het gebied van ondersteuning van artsen in verband met het stellen van diagnoses en ook call centers maken gebruik van AI en deze zijn ook actief in de non-profitsector.*

<sup>1</sup><https://www.agconnect.nl/busin...>

## Welke Instacommissaris zit op TikTok?

*Een verrassende koploper qua aantal verbeterwensen. Alle benchmarks zijn van mening dat de rvc iets van regels moet hebben met betrekking tot het gebruik van social media. Niemand heeft die nu, alleen de internal auditor denkt dat de rvc die wel heeft. Er is ook niemand die echt zit te wachten op 'regels'. Nagenoeg iedereen neigt naar instemming of is het er min of meer mee eens als we het hebben over de wenselijke situatie. Dat komt overeen met wat we hoorden tijdens onze interviews. Het is eigenlijk zelden dat de commissaris zit te wachten op nog meer regels. Wel merkten we tijdens dezelfde interviews op dat het gebruik van social media door de rvc eigenlijk nooit een thema was geweest. Dat is niet vreemd want de meeste commissarissen gaven aan zeer terughoudend te zijn. Dan hadden ze het in de meeste gevallen over LinkedIn. Toch willen we een klein pleidooi houden om het op de agenda van de rvc te zetten. Zowel vanuit een positieve als vanuit een negatieve optiek. Om met dat eerste te beginnen, het liken van een vacature in de organisatie door de commissaris kan een laagdrempelige manier zijn om gebruik te maken van het netwerk van de commissaris. Misschien dat dat net het verschil maakt in een krappe arbeidsmarkt. Sommige commissarissen doen dit al, sommigen niet. Overleg dit met elkaar, maar durf ook de organisatie te vragen of die dat kunnen waarderen.*

*Het tweede, de negatieve reden om het gebruik van social media van commissarissen te bespreken, heeft betrekking op reputatierisico. Niet zozeer voor zichzelf, maar vooral voor de organisatie. Dan kunt u denken aan een commissaris die zich in een verhitte X-discussie stort met argumenten die misschien haaks staan op de waarden van de organisatie waarop hij toezicht houdt. Kan dat? Het aantal voorbeelden dat we hoorden tijdens de interviews was gelukkig miniem, maar waren er wel.*

*Een goed voorbeeld om het rvc-bewustzijn aan te wakkeren was om bij de stukken voor een nieuwe commissaris ook het social mediabeleid van de organisatie mee te sturen. Bij een andere rvc was het social mediabeleid van de organisatie kort door de rvc besproken en ondertekend. Het hoeft niet moeilijk te zijn.*

Welke commissaris zit op Instagram, X of TikTok? Waarschijnlijk zijn niet veel commissarissen op de hoogte of hun collega daarop aanwezig is en hoe die zich daar presenteert. Ligt hier een rol voor de secretaris van de rvc? Of voor de communicatieafdeling van de organisatie?

## Is ethiek onderdeel van social mediabesluitvorming?

Een andere discussie die bij social media hoort is of de commissaris van mening is dat bijvoorbeeld X nog een goed platform is om daarop aanwezig te zijn? Het zal u misschien niet ontgaan zijn dat meer mensen de afgelopen periode besloten hebben om van dit platform af te stappen. How about ethics? Ook dat kan een onderdeel zijn van het bespreken van het social mediagebruik door de rvc en misschien in het verlengde daarvan het gebruik door de organisatie. Is er een ethisch kader in de organisatie waarlangs besluiten gaan over het gebruik van bepaalde social mediakanalen of kan de afdeling communicatie haar gang gaan zonder toetsing. En is het louter het bereik van de doelgroep dat telt? Is de organisatie alleen nog maar bereikbaar via social media?

## Vertrouwt commissaris de data waarop beslissingen worden genomen?

In de reguliere [zomereditie](#) van 2020 van dit onderzoek was de stelling over het op orde hebben van het datamanagement ook opgenomen, voor het eerst. In dat onderzoek leverde dat bij alle achttien benchmarks (urgente) verbeterwensen op. Inmiddels zijn we vier jaar verder en is het 'nog maar' bij acht benchmarks een verbeterwens. En alleen bij ONP, VR en IA urgent. Daar lijkt een wereld gewonnen. En tegelijkertijd geeft nu niemand aan het voor de huidige situatie duidelijk eens te zijn met de stelling. De commissaris twijfelt nog of het datamanagement echt op orde is. Of weet niet hoe hij nu precies kan duiden wanneer het op orde is. Of concludeert dat het nooit op orde kan zijn want alles verandert continu. Daarmee is de commissaris niet de enige die wat twijfelt over de kwaliteit van de data.<sup>1</sup> En dat is toch wel opmerkelijk. Want aangezien men nu al veel beslissingen neemt op basis van data wordt dat in de toekomst zeker niet minder. Zeker als de organisatie in de toekomst wil of moet gaan werken met AI. Eigenlijk vraagt de commissaris zich dus af of de beslissingen die men nu neemt wel gebaseerd zijn op goede data...

In dit verband zijn de signalen met betrekking tot de toekomstige rapportage over CSRD een veeg teken aan de wand. Bij een groot aantal bedrijven is de database nog niet op orde en er wordt zelfs getwijfeld of op alle relevante aandachtsgebieden de noodzakelijke informatie wel kan worden gegenereerd. Misschien gaat dit wel nooit lukken. En sommige bedrijven zijn misschien wel erg zwartgallig met de uitspraak 'administratie is nu op orde, maar de patiënt is overleden' om te kunnen voldoen aan de informatie-/regeldruk.

<sup>1</sup><https://www.agconnect.nl/busin...>

## Juist rvc moet meedoen aan cybersecurityoefening van bedrijf

Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten een voorstander zijn van het houden van een cybersecurityoefening bij organisaties en dat ook samen met de rvb. Voor de rvc wordt dat niet zo nodig geacht, zij het dat het bij 16 van de 17 benchmarks een (urgent) bespreekbaar punt is geworden. Gezien het hoge percentage veranderwensen bij dit onderdeel van het onderzoek, een situatie die al jaren actueel is en de mogelijk ingrijpende veranderingen als gevolg van ontwikkeling op het gebied van digitalisering, AI en cybercrime is het naar ons idee wenselijk om elke kans/mogelijkheid te benutten om commissarissen zoveel mogelijk te betrekken bij concrete acties op dit domein.

## 8 In gesprek met de (C)OR en deel cultuur



## 8.1 Wenselijke situatie



### Samenvatting

#### Wenselijke situatie

Het basisprofiel is het er bijna zeer mee eens dat er in de organisatie voldoende ruimte moet zijn voor innovatie. Spreken met de (c)or over het inclusiviteitsbeleid en het diversiteitsbeleid van de organisatie is volgens het basisprofiel wenselijk. Dat geldt ook voor het spreken over het gedrag in de organisatie en over voor het in de organisatie voldoende ruimte zijn voor het maken van fouten. Het door de rvc spreken met de (c)or over de bedrijfscultuur van de organisatie vindt het basisprofiel min of meer wenselijk.

Wenselijkheid van de zes stellingen wordt breed gedeeld. Geen enkele benchmark scoort lager dan een 3.5. Circa driekwart van de scores heeft een 4.0 of hoger (= duidelijk of volstrekt mee eens). Een kwart valt in de klasse 'min of meer mee eens' ( $3.5 \leq \text{score} < 4.0$ ).

In het algemeen vinden we de hogere mate van instemming structureel bij de stellingen over de ruimte voor innovatie en voldoende ruimte voor het maken van fouten. Daarbij scoort de **ruimte voor innovatie bij iedereen een 4.0 of hoger**.

#### Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 23 procent**. Dat is laag. Alle veranderwensen die er zijn, zijn tegelijk ook verbeterwensen. Vooral het onderwijs heeft veel verbeterwensen.

De **meest gedeelde veranderwens**, bij acht van de zeventien benchmarks, gaat over het voldoende aanwezig zijn van ruimte in de organisatie voor innovatie. Twee van die acht zijn urgent en komen vanuit de organisatie zelf, namelijk de directie en de internal auditor.

#### Huidige situatie

Bij het basisprofiel vallen alleen de stellingen over het voldoende spreken door de rvc met de (c)or over het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid in de klasse 'duidelijk mee eens' qua instemming. De andere vier stellingen zitten een klasse lager (min of meer mee eens). Het onderwijs scoort bij de vier gespreksonderwerpen een stuk lager, het MKB bij drie van de vier. De jongere commissaris daarentegen stemt bij alle zes de stellingen juist veel meer in dan het basisprofiel.

#### Onderzoeksvraag

De rvc spreekt voldoende met de (c)or over:

- Diversiteitsbeleid van de organisatie
- Inclusiviteitsbeleid van de organisatie
- Gedrag in de organisatie
- Bedrijfscultuur van de organisatie

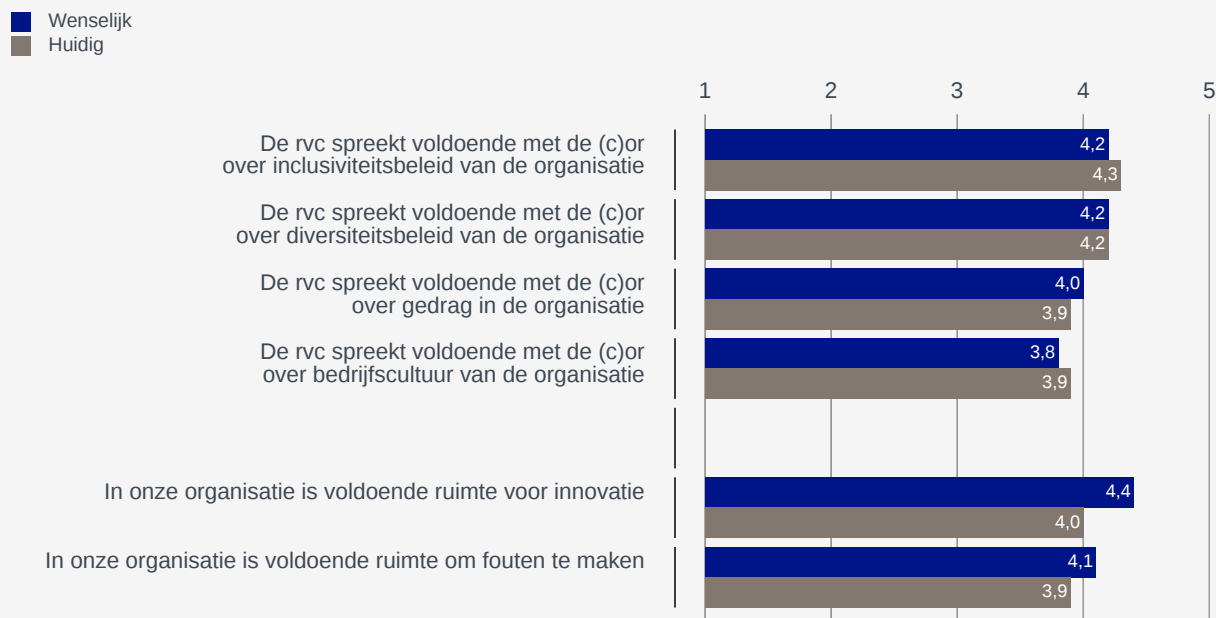
- In onze organisatie is voldoende ruimte om fouten te maken.
- In onze organisatie is voldoende ruimte voor innovatie.

Dit is de eerste keer dat we deze stellingen voorleggen en daarom is er geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren. We hebben de 5-puntsschaal gebruikt met *1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens*.



**Figuur 8.1 Scores in gesprek met de (c)or en cultuur, basisprofiel (5-puntsschaal)**

Legenda: in de figuur hebben we de scores van het basisprofiel voor de wenselijke en huidige situatie opgenomen.



Legenda: we hebben een 5-puntsschaal gebruikt met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

## Basisprofiel

.

### Gespreksonderwerpen tussen de rvc en de (c)or

Wenselijkheid het laagst bij bespreken van bedrijfscultuur met (c)or

Spreken met de (c)or over het inclusiviteitsbeleid en het diversiteitsbeleid van de organisatie is **wenselijk**. Dat geldt ook voor het spreken over het gedrag in de organisatie.

Het door de rvc spreken met de (c)or over de bedrijfscultuur van de organisatie vindt het basisprofiel **min of meer** wenselijk.

.

### Ruimte in organisatie om fouten te maken en voor innovatie

Vooral ruimte voor innovatie wenselijk

Het basisprofiel is het er bijna zeer mee eens dat er in de organisatie voldoende ruimte moet zijn voor innovatie. Mee eens gaat in de wenselijke situatie op voor het in de organisatie aanwezig zijn van voldoende ruimte voor het maken van fouten.

.

### Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Breed draagvlak voor genoemde stellingen

Vrij breed. Geen enkele benchmark scoort lager dan een 3.5. Ongeveer driekwart van de scores heeft een 4.0 of hoger (= duidelijk of volstrekt mee eens). Een kwart valt in de klasse 'min of meer mee eens' ( $3.5 \leq \text{score} < 4.0$ ).

Vanwege te weinig waarnemingen hebben we bij deze vraag de secretaris niet meegenomen. Fam, DIR en IA zijn niet meegenomen bij de stellingen over de (c)or vanwege dezelfde reden.

Ruimte voor innovatie zeer breed wenselijk gevonden

In het algemeen vinden we de hogere mate van instemming structureel bij de stellingen over de ruimte voor innovatie en voldoende ruimte voor het maken van fouten. Daarbij scoort de **ruimte voor innovatie bij iedereen een 4.0 of hoger**.

De wenselijkheid van de vier gespreksonderwerpen met de (c)or ligt gemiddeld iets lager dan die bij de twee eerder genoemde stellingen.

## Beeld van de afzonderlijke benchmarks bij wenselijke situatie

- **In onze organisatie is voldoende ruimte om fouten te maken**  
Zowel de **bedrijfs- als de persoonsgebonden benchmarks** hebben bijna allemaal dezelfde mening als het basisprofiel. Geen van de benchmarks laat een materiële afwijking zien van het basisprofiel.
- **In onze organisatie is voldoende ruimte voor innovatie**  
Ook hier zijn zowel de bedrijfs- als de persoonsgebonden benchmarks bijna allemaal dezelfde mening toegedaan als het basisprofiel. Deze keer is het de vicevoorzitter die positief afwijkt en het er volstrekt mee eens is.
- **De rvc spreekt voldoende met de (c)or over diversiteitsbeleid van de organisatie**  
Negen van de dertien benchmarks stemmen in met het basisprofiel. Bij de bedrijfsbenchmarks wijken GB en MKB wat af en komen qua instemming in een respectievelijk hogere en lagere klasse terecht. Bij de persoonlijke benchmarks wijken AC en Merv negatief af. Beide scores in een klasse lager qua wenselijkheid om dit te bespreken met de (c)or.
- **De rvc spreekt voldoende met de (c)or over inclusiviteitsbeleid van de organisatie**  
Hier geldt bijna hetzelfde als bij het diversiteitsbeleid hierboven. Alleen stemt Merv nu wel in met het basisprofiel.
- **De rvc spreekt voldoende met de (c)or over gedrag in de organisatie**  
Nagenoeg alle benchmarks vinden het net als het basisprofiel wenselijk dat de rvc voldoende met de (c)or moet spreken over het gedrag in de organisatie. Er zijn geen materiële afwijkingen.
- **De rvc spreekt voldoende met de (c)or over bedrijfscultuur van de organisatie**  
Ook ten aanzien van het spreken over gedrag met de (c)or verschillen de andere benchmarks weinig van mening met het basisprofiel. Alleen GB en ONP vinden het met een materieel verschil duidelijk wenselijk.

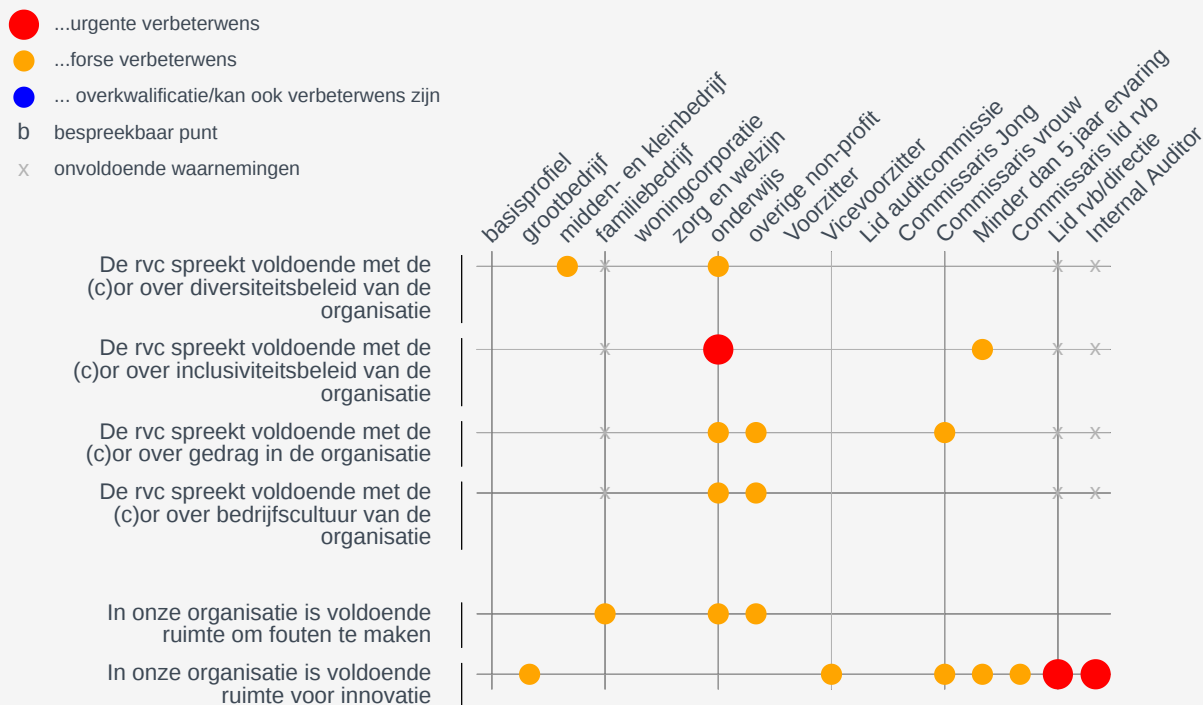
---

We concentreren ons hier op verschillen in score >0.3 met het basisprofiel en die tevens leiden tot een andere klasse van instemming. Een dergelijk verschil noemen we een materieel verschil.

## 8.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 8.2  
Veranderwensen In gesprek met de (c)or en cultuur

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; blauw: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet/kan minder.

### Basisprofiel

Bij het basisprofiel zijn er bij deze zes stellingen geen veranderwensen.

### Andere benchmarks

Voor **alle** benchmarks gezamenlijk is het **veranderpercentage met 23 procent laag**. De **bedrijfsbenchmarks** bij elkaar hebben bij 30 procent van de stellingen een veranderwens. De **profit- en non-profitsector** hebben met respectievelijk 20 procent en 37 procent procentueel gezien wat uiteenlopende veranderwensen.

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage **17 procent**.

### Benchmarks en veranderwensen

OW meeste verbeterwensen

OW gaat ruim aan kop bij de **bedrijfsbenchmarks** met vijf veranderwensen. Bij de **persoonsgebonden benchmarks** zijn dat de minder ervaren commissaris en VR met elk twee.

DIR en IA delen urgente wens voor meer ruimte voor innovatie

OW is de enige commissarissenbenchmark met een urgente veranderwens. Dit betreft het praten door de rvc met de (c)or over het inclusiviteitsbeleid van de organisatie. DIR en IA hebben een gedeelde urgente verbeterwens bij de ruimte voor innovatie in de organisatie.

## Gedeelde veranderwensen

Meer ruimte voor innovatie wenselijk

De stelling met de **meeste veranderwensen** is de ruimte voor innovatie in de organisatie. Bij acht van de zeventien benchmarks met voldoende waarnemingen is daarvan sprake. Op enige afstand volgt het spreken door de rvc met de(c)or over het gedrag in de organisatie met vier benchmarks. Opvallend is dat dit laatste onder andere OW betreft en ONP. Bij deze laatste twee benchmarks is ook het gesprek over de bedrijfscultuur een verbeterwens.

## Huidige situatie

.

Diversiteit en inclusiviteit voldoende op rvc-or-agenda bij basisprofiel

### Basisprofiel

Bij het **basisprofiel** vallen alleen de stellingen over het voldoende spreken door de rvc met de (c)or over het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid in de klasse 'duidelijk mee eens' qua instemming.

In de klasse '**min of meer mee eens**' ( $3.5 \leq \text{score} < 4.0$ ) bevinden zich de andere vier stellingen. Die zitten alle vier tegen de bovengrens van deze klasse.

In de huidige situatie is alleen bij de stelling over het praten met de (c)or over het inclusiviteitsbeleid van de organisatie **meer dan 50 procent** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens**.

In totaal voor 22 procent van de opties score  $\geq 4.0$

In totaal heeft **22 procent** van de opties een **score  $\geq 4.0$** . In de **wenselijke** situatie is dat **54 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 67 procent boven die grens tegen 71 procent in de wenselijke situatie.

**Lagere scores** dan 3.2 (deels eens/deels oneens tot en met volstrekt oneens) komen niet voor.

.

Veel minder instemming bij bedrijfsbenchmarks over vier gespreksonderwerpen rvc-(c)or. Vooral MKB en OW lager.

### Andere benchmarks

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profitsector als de non-profitsector de nodige afwijkingen van het basisprofiel. Die afwijkingen concentreren zich, op één na, allemaal rond de gesprekken met de (c)or. Verder zijn ze allemaal negatief, wat betekent dat er minder instemming is met de stelling dan bij het basisprofiel. OW scoort bij alle vier lager dan het basisprofiel, het MKB bij drie en Zorg en ONP elk bij twee. Bij OW betekent dat vooral het gesprek met de (c)or over het inclusiviteitsbeleid van de organisatie en over het gedrag in de organisatie maar net op instemming kan rekenen.

Bij de **persoonsgebonden** benchmarks valt vooral Jong op. Die scoort bij alle zes de stellingen hoger dan het basisprofiel.

Bij de niet-commissarissen zijn alleen de stellingen voorgelegd over de ruimte in de organisatie voor het maken van fouten en voor innovatie. Met name op die tweede stellingen scores DIR en IA wat lager (3.4 en 3.3).

## 8.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Spreeken met (c)or over diversiteitsbeleid is een gegeven

*Slechts twee benchmarks (MKB en onderwijs) hebben een verbeterwens bij het spreken over het diversiteitsbeleid met de (c)or. Bij alle andere benchmarks met voldoende waarnemingen gebeurt dat in voldoende mate. Na alle aandacht die er voor dit thema is geweest de afgelopen jaren is dat misschien niet zo vreemd. Zowel naar de diversiteit in de organisatie als naar de diversiteit in de boardroom is veel onderzoek gedaan de afgelopen jaren. Voor een goed onderling gesprek blijft het desondanks belangrijk dat men goed voor ogen heeft wat men met diversiteit wil bereiken en of men van elkaar vindt dat dat is bereikt. Het enige opvallende uit ons onderzoek, naast de verbeterwens bij het onderwijs, is waarom de commissaris die tevens lid is van de auditcommissie relatief laag scoort bij de wenselijkheid om het diversiteitsbeleid met de (c)or te bespreken. Ziet deze commissaris daar het nut niet zo van in?*

### Is kennis bij commissaris van bedrijfscultuur voldoende om in te schatten of er ruimte is voor het maken van fouten?

*Er zijn slechts twee benchmarks (Zorg en de jongere commissaris) die het in de huidige situatie duidelijk eens zijn dat ze voldoende met de (c)or praten over de bedrijfscultuur in de organisatie. Voor het spreken over het gedrag in de organisatie blijft alleen de jongere commissaris over. Dat roept wat vraagtekens op. Zijn deze twee zo (te?) zeker van hun zaak of twijfelt (terecht?) de rest of het wel voldoende is? Spreken met en over hoeft niets voor te stellen. Als het een agendapunt is geweest in de (c)or dan is het daarmee besproken. Dit zegt evenwel niets over de kwaliteit en de tijd daaraan besteed. Het kan ook zijn dat men het relatief minder belangrijk vindt en het misschien als een verplicht riedeltje beschouwt. Er zijn niet veel verbeterwensen bij deze twee stellingen, slechts zes in totaal. Blijkbaar is men over het algemeen dus wel tevreden. Maar als men zo tevreden is waarom stemt men dan niet in grotere mate in met de stellingen in de huidige situatie? En hoe kan men wel zeker zijn over voldoende ruimte voor het maken van fouten in de organisatie, maar niet tevreden zijn dat er voldoende met de (c)or gesproken wordt over het gedrag in de organisatie (@vrouwelijke commissaris). Of andersom: dat men vindt dat er een verbeterwens ligt bij het met (c)or spreken over het gedrag in de organisatie, maar geen verbeterwens hebt bij het voldoende ruimte hebben in de organisatie voor het maken van fouten. Het lijkt ons dat deze stellingen aan elkaar verbonden zijn. Of geeft een gesprek met (c)or de rvc over de bedrijfscultuur en over het gedrag in de organisatie de rvc geen signalen over de ruimte voor het maken van fouten in de organisatie?*

*Het is natuurlijk niet de enige manier waarop een rvc signalen kan oppikken over gedrag en bedrijfscultuur. Het pleit er wel voor dat naast het reguliere overleg tussen de rvc via Artikel 24 van de WOR ook gesprekken plaatsvinden zonder de rvb erbij. Een bilateraal overleg tussen voorzitters (c)or en rvc bijvoorbeeld. Misschien over de ervaren tone at the top en of de (c)or zich ook kan vinden in de stelling dat er ruimte is voor het maken van fouten?*

### Voert rvc voldoende gesprek over en creëert hij voldoende ruimte voor innovatie in organisatie?

*Van de zes hier opgenomen stellingen is die over de ruimte voor innovatie degene met de meeste problemen volgens de respondenten. Degene die het dichtst bij het vuur zitten, de rvb en de internal auditor, hebben daar urgente verbeterwensen (en de laagste score in de huidige situatie). En ook sommigen die er van een afstand naar kijken, vinden dat het beter kan. We hebben het dan over de vrouwelijke commissaris, de minder ervaren commissaris, de commissaris die elders in de rvb zit en de vicevoorzitter van de rvc bij de persoonsgebonden benchmarks.*

*De eerste vraag is hoe de commissaris tot die constatering komt? Is er sprake van weinig vernieuwing in de strategische plannen van de rvb? Is sprake van te weinig creativiteit en ondernemerschap bij de rvb en management? Zijn er wel kpi's vastgesteld, waarover ook naar de buitenwacht wordt gerapporteerd (zoals DSM al decennia heeft gedaan en doet)? En spelen deze kpi's ook een rol bij de beoordeling en honorering van rvb en andere medewerkers van de organisatie? Wordt niet of zelden gerapporteerd over innovaties? Of is het gebaseerd op het onderbuikgevoel van de commissaris?*

*In het verlengde hiervan doemt een tweede vraag op: denkt de rvc onderling hetzelfde over wat innovatie precies betekent? Is daar een goed gesprek over gevoerd? In de veronderstelling dat innovatie niet zelden een (zeer) lange doorlooptijd kent, achten wij het niet uitgesloten dat dit onderwerp onvoldoende concreet aan de orde komt. Daarbij speelt de in een eerder onderzoek gevonden meest gehanteerde planningshorizon van een periode van 1 tot 5 jaar door ons hoofd.*

*En de derde vraag is: wat kan de commissaris zelf doen om meer ruimte te creëren? Vragen, vragen, vragen. Naar visie en naar strategie. Hoe noodzakelijk is innovatie voor het bestaansrecht en de toekomst van het bedrijf? Wat doet de concurrentie op dit gebied en wat levert ze dat op? Naar wat er gebeurt in de organisatie, naar ideeën van de rvb, naar ideeën van collega commissarissen. En ontdekken, ontdekken, ontdekken. Bij bedrijfsbezoeken in de organisatie, bij bedrijfsbezoeken buiten de organisatie, bij gesprekken met stakeholders. Een kpi eraan verbinden? En ruimte te laten om fouten te maken, ook als rvb. Kortom, stimulering. En nog, weliswaar niet limitatief, maar de laatste vraag: wat zijn de kosten (de zogenaamde opportunity costs) van niet, onvoldoende of te laat aan innovatie doen?*

## Waarom is de jongere commissaris zo positief over de vier gespreksonderwerpen met de (c)or?

*We kunnen het niet verklaren, maar opvallend is het wel: de scores van de jongere commissaris in de huidige situatie. De 55 respondenten die in deze benchmark vallen zijn allemaal erg positief over de huidige situatie met betrekking tot de 6 stellingen en hebben geen verbeterwensen. Het zou kunnen dat, negatief, de jongere commissaris die genoemde onderwerpen op de agenda van het rvc-or-overleg heeft zien staan. Of de voordrachtscommissaris of de commissaris die vanuit de rvc het contact onderhoudt met de or, heeft daarover kort verslag gedaan. Dat zegt allemaal nog niets over het voldoende zijn van dat gesprek met de (c)or over bedrijfscultuur, gedrag, diversiteits- en inclusiviteitsbeleid. Niet onderzocht, maar zit de jongere commissaris zelf aan tafel met de (c)or?*

## Is fouten mogen maken aannemelijk bij 'slecht' gedrag of een 'verkeerde' bedrijfscultuur?

*In eerste instantie denkt men gelijk aan de resultaten van een periodiek medewerkersonderzoek waaruit moet/kan blijken hoe het is gesteld met het gedrag in de bedrijfscultuur van een organisatie. Een dergelijk onderzoek is niet bij elke organisatie standaard en ook niet elk jaar. Een tweede kanttekening, voor zover het medewerk(st)ers in Nederland betreft: hoe representatief is een dergelijk onderzoek als je weet dat we in Nederland circa 2 miljoen laaggeletterden hebben, die naar rato ook in diverse organisaties werkzaam zijn. En een derde kanttekening: doet een bedrijf een dergelijk onderzoek zelf of doet een onafhankelijke derde met specialisatie op dit terrein dit? En tenslotte niet onbelangrijk: wat wordt er precies onderzocht?*

*Aannemende dat het medewerkersonderzoek goed en betrouwbaar is en jaarlijks wordt gedaan, hoe komt dit aan de orde in de rvc? Wijdt men hier een apart agendapunt aan in de voltallige rvc? Presenteert een directeur HR de resultaten en geeft een toelichting of doet de ceo dat? Of wordt het onderwerp alleen in een HR-commissie besproken?*

*Volstaat een rvc met alleen de informatie uit een dergelijk onderzoek of worden er geregeld ook gesprekken gevoerd in de organisatie om complementair aan de bedoelde rapporten ook zelf gevoel en/of inkleuring te krijgen bij de bevindingen? En tenslotte is de (c)or wel het meest geëigende orgaan om deze onderwerpen te bespreken? Of is het en en?*

## 9 Gevolgen AI voor de rvc

## 9.1 Gevolgen AI voor de rvc

### Samenvatting

Wat de gevolgen kunnen zijn van AI voor de rvc, daarop wisten veel de respondenten geen antwoord te geven. Een aantal kwam daar ook voor uit. Andere gaven een veelvoud aan antwoorden. Ondersteuning werd genoemd (bijvoorbeeld bij het maken van notulen). Een aantal zag het meer als ondersteuning bij strategievorming (scenarioanalyses) of gaf waarschuwingen (informatie zou fake news kunnen zijn).

#### Onderzoeksvraag

We vroegen aan de respondenten naar welke verandering AI kan hebben op het functioneren van de rvc (niet op de organisatie!). 109 respondenten hebben daar 136 antwoorden op gegeven.

Dit hoofdstuk wijkt qua indeling af van andere hoofdstukken. We beginnen hier met het antwoord dat ChatGPT zelf gaf op de vraag wat AI (zoals ChatGPT) kan betekenen voor de rvc.

.

Prompt in ChatGPT 3.5: what use can chatgpt be to a supervisory board

**1) Research and Information Gathering:** ChatGPT can quickly gather information on various topics relevant to the company or industry, helping the board stay informed about market trends, competitor activities, regulatory changes, and emerging technologies.

**2) Risk Assessment:** ChatGPT can assist in analyzing potential risks by providing insights into various scenarios and their potential impact on the organization. It can help identify risks related to cybersecurity, compliance, market volatility, and more.

**3) Decision Support:** ChatGPT can provide additional perspectives and insights into complex decisions by analyzing data, market trends, and historical patterns. It can assist in scenario planning, strategic decision-making, and risk mitigation strategies.

**4) Training and Education:** ChatGPT can be used to provide training and educational materials to board members on topics such as corporate governance, compliance, industry-specific regulations, and best practices.

**5) Stakeholder Communication:** ChatGPT can assist in drafting communications to stakeholders such as shareholders, employees, customers, and regulators. It can help ensure that messages are clear, accurate, and aligned with the company's objectives.

**6) Monitoring and Compliance:** ChatGPT can help monitor compliance with regulatory requirements and internal policies by analyzing documents, reports, and other relevant information. It can alert the board to potential compliance issues and suggest corrective actions.

**7) Strategic Planning:** ChatGPT can contribute to strategic planning efforts by synthesizing large amounts of data and identifying patterns, opportunities, and threats. It can assist in developing long-term strategic goals and monitoring progress towards achieving them.

**8) Crisis Management:** In times of crisis, ChatGPT can provide real-time information, analysis, and guidance to the supervisory board, enabling faster decision-making and response to mitigate the impact of the crisis on the organization.



Overall, ChatGPT can serve as a valuable tool for the supervisory board, providing support across various functions such as research, analysis, decision-making, communication, and risk management.

Naast een Engelse variant hebben we de vraag ook in het Duits en het Frans gesteld. In plaats van de acht punten bij de Engelse variant kregen wij er zes bij de Duitse en 5 bij de Franse variant. Het is best interessant om de overeenkomsten en de verschillen te analyseren en te onderzoeken of deze cultuureigen zijn. Bovendien denken wij dat het ook de moeite waard kan zijn om te bespreken of de manier van kijken behulpzaam kan zijn bij het evalueren van de eigen rvc.

## In het Nederlands, Duits en Frans

Ter illustratie hebben wij hieronder wel de drie samenvattingen in de oorspronkelijke taal weergegeven:

*Overall, ChatGPT can serve as a valuable tool for the supervisory board, providing support across various functions such as research, analysis, decision-making, communication, and risk management.*

*Insgesamt kann ChatGPT als vielseitiges Werkzeug eingesetzt werden, um die Effektivität und Effizienz des Aufsichtsrats zu steigern, indem er Zugang zu relevanten Informationen, Analysen und Unterstützung bei Entscheidungsprozessen bietet.*

*Dans l'ensemble, ChatGPT peut être utilisé comme un outil polyvalent pour améliorer l'efficacité et l'efficience du conseil de surveillance en fournissant un accès à des informations pertinentes, des analyses et un soutien aux processus décisionnels.*

Opvallend is dat de Franse en Duitse variant in de summary redelijk veel op elkaar lijken. Wij vermoeden dat dit te herleiden is tot het kort achter elkaar op dezelfde dag gesteld hebben van de vraag. De Engelse variant dateert van een paar weken eerder. Is dat het lerend vermogen van AI of speelt er wat anders? Overigens laat de informatie op de onderliggende deelantwoorden wel wat verschillen zien.

### Moeilijke vraag

Tijdens de interviews merkten we al dat veel respondenten dit een moeilijke vraag vonden en eigenlijk nog niet nagedacht hadden over wat AI zou kunnen betekenen voor de rvc. Velen hebben deze vraag dan ook overgeslagen. We hebben geprobeerd om antwoorden te categoriseren, maar omdat sommige antwoorden multi-interpretabel zijn ('kan veel kansen bieden voor bedrijf,' efficiency) hebben we besloten alle antwoorden integraal over te nemen aan het einde van dit [rapport](#) en hierna wel enige impressies op te schrijven.

### Velen geen idee, kleine groep verwacht geen invloed

Van de antwoorden die wel werden gegeven, viel uiteindelijk evengoed bijna een kwart (23 procent) in de categorie 'onvoldoende beeld', 'geen idee' of 'geen zicht op'. 6 procent geeft aan 'niet zo veel' of 'weinig tot geen' invloed te verwachten op de rvc.

We hadden expres 'niet op de organisatie!' toegevoegd aan onze vraag. Desondanks vielen best wat antwoorden in de categorie ondersteuning: 'notulen opstellen rvc- en commissievergaderingen', 'AI puur als hulpmiddel om bijvoorbeeld basisdocumenten op te stellen', 'een kernachtige samenvatting maken van de grote documenten die er in de organisatie worden opgeleverd', 'wellicht wat

gemakkelijker/snelser rapporteren met behulp van AI'.

Anderen zien een mogelijke bondgenoot in AI als hulpmiddel bij het bepalen waar de toekomst van de organisatie ligt. 'scenario-analyses', 'meer factoren/breder blikveld', 'andere houding, meer exploreren minder controleren. Meer oog voor trends.'

#### Waarschuwingen

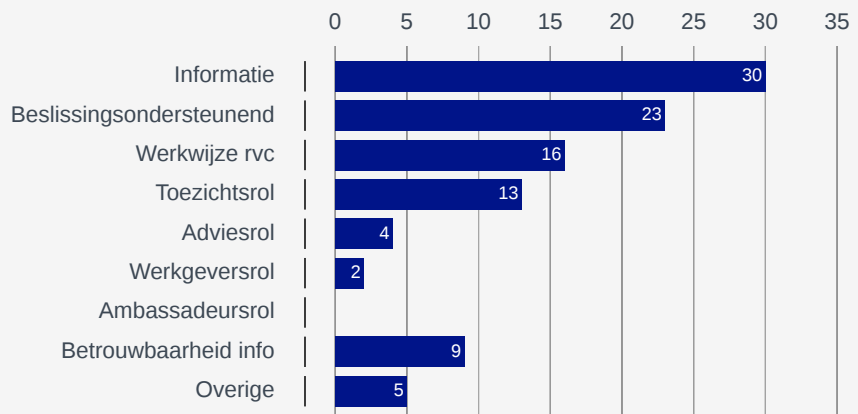
Tussen de antwoorden zaten antwoorden die geen antwoorden op de vraag waren, maar zorgen van de respondent: 'je goed realiseren wat 'onjuist' kan zijn', 'als rvb AI inzetten met betrekking tot strategie en/of verslaglegging zonder dat te melden', 'informatie zou fake news kunnen zijn. Daar zal de rvc mee om moeten leren gaan' en 'minder scherp zijn'. En misschien wel een hele belangrijke waarschuwing: 'door gebrek aan affiniteit door 45+ leeftijdsprofiel (non-digital natives) zou de aansluiting van de rvc bij de realiteit van de organisatie en zijn mensen wel eens groter kunnen worden'.

#### Classificatie

Wij hebben ook een poging gedaan de antwoorden te clusteren waarbij wij hebben gekeken naar een relatie met de rollen van de rvc, te weten: toezicht, advies, werkgever en ambassadeur. Daarnaast hebben we expliciet onderscheiden: informatievoorziening, werkwijze rvc, beslissingsondersteunend en betrouwbaarheid informatie. Deze indeling heeft ten doel om gevoel te krijgen voor wat accenten. We hebben niet de pretentie een 100 procent sluitende classificatie te geven.

Figuur 9.1 gevolgen AI voor de rvc  
In procenten van totaal

■ 2024



#### Additionele informatie en snelheid van beschikbaarheid

In belangrijke mate wordt op een of andere manier informatie genoemd. Dat kan met verschillende etiketjes. Veelal is genoemd dat er extra informatie kan worden verkregen op uiteenlopende gebieden. En dat deze informatie vermoedelijk ook sneller kan worden verkregen. Apart hebben wij onderscheiden de waarschuwing, die bij een aantal respondenten naar boven is gekomen omtrent de betrouwbaarheid van de verkregen informatie. Negen procent van de opmerkingen was daaraan gerelateerd.

Beslissingsondersteunend en werkwijze  
rvc

Bijna een kwart van de opmerkingen noemde im- of expliciet het beslissingsondersteunend karakter als optie. En zestien procent had betrekking op de werkwijze van de rvc. Daarbij werd onder andere gewezen op het maken van de notulen.

In relatie tot de rollen van de rvc werden weinig expliciete opmerkingen gemaakt. De meeste betroffen de toezichtsrol met 13 procent. De gegeven antwoorden bij informatie en beslissingsondersteuning wekten geregeld de indruk dat daarbij met name aan de toezichtscomponent gedacht moest worden en op de tweede plaats aan de adviesrol. Werkgeversrol en ambassadeursrol waren nauwelijks in beeld, zoals ook blijkt uit de op deze rollen betrekking hebbende opmerkingen. Dit laatste wordt doorgaans ook gereflecteerd in de expliciete vragen die betrekking hebben op deze beide rollen. Bij de werkgeversrol manifesteert dit zich veelal in een groot aantal verbeterwensen en bij de ambassadeursrol in een doorgaans wat relatief lage ambitie en een grote standaardafwijking bij de gegeven antwoorden.

## 9.2 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Wat moet de rvc met algoritmes?

*Dat was de ondertitel van ons rapport vorig jaar en reflecteerde op de stelling of de rvc de in de organisatie gebruikte algoritmes moest bespreken. Ter duiding van die titel schreven we: een black box. Een onbekende inhoud. Een inhoud die ongemerkt wel steeds meer bepaalt. Niet dat elke organisatie nu zelf actief aan de slag moet met algoritmes, zeker niet. Dat vereist namelijk schaarse en dus dure kennis en ruimte om te experimenteren. Dat is niet elke organisatie gegeven. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat maar weinig van de 133 respondenten, die deze vraag hebben beantwoord voor de wenselijke situatie, de komende jaren de algoritmes die de organisatie gebruikt in de rvc willen bespreken. De benchmarks geven ook aan dat nu niet te doen. Tegelijkertijd geeft iedereen aan dat dit wel een urgent bespreekbaar punt is. Blijkbaar broeit er iets dat we nog niet gelijk kunnen duiden en voor een bepaald ongemak zorgt bij de respondenten. Wij hebben dat geïnterpreteerd als dat kennis van algoritmes bij de individuele commissaris omhoog moet en dat het gezamenlijk bespreken in de rvc nog niet aan de orde is. Kan een rvc dat niet gezamenlijk oppakken in het kader van permanente educatie?*

*Een maand na het sluiten van de input voor het onderzoek van vorig jaar, barstte de ChatGPT-gekte los. Het lijkt alsof die gekte aan een groot deel van de commissarissen voorbij is gegaan. We constateren dat, ondanks dat we ruim een jaar onderweg zijn, er bij veel organisaties nog geen kader is waarbinnen tools zoals ChatGPT gebruikt kunnen worden. En we constateren dat commissarissen nog niet echt nagedacht hebben over waar het hun zelf zou kunnen helpen. Je zou verwachten, dat gezien de toegenomen tijdsbelasting, commissarissen op zouden veren om te kijken waar het hun tijd zou kunnen besparen? Maar misschien dat de integrale antwoorden en het antwoord van ChatGPT de commissaris een zet in de goede richting kan geven.*

*Wel hebben wij op basis van een groot aantal persoonlijke interviews en een aantal geschreven persoonlijke intervisierapporten bij diverse commissarissen dit aandachtsgebied zover onder de aandacht kunnen brengen, dat het bij diverse rvc's en rvb's apart op de agenda is komen te staan via separate 'permanente educatie' sessies.*

### Hoe moet ontbrekende kennis op digitale domein in rvc worden ingevuld?

*Op basis van dit onderzoek en van eerdere onderzoeken is het duidelijk dat ICT-kennis, cybercrime, AI en kennis van digitalisering bepaald niet tot de sterkste punten van rvc's worden gerekend. Niet onderzocht, maar vermoedelijk ook het geval dat de kennis en ervaring van rvb's op deze terreinen ook nog wel eens te kort zouden kunnen schieten. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt bij deze disciplines vragen wij ons af hoe rvc's niet alleen een inhaalslag kunnen/moeten realiseren. Wij zien vooral een nadruk op een vorm van bijscholing en weliswaar vaker dan vroeger benoeming van mensen met een achtergrond op de hier genoemde domeinen. Alleen zijn we wel eens bang dat er soms mensen worden gekozen in de sfeer van 'in het land van de blinden is eenoog koning'. Wij hebben dat bij diverse gelegenheden omschreven als: als je niet weet wat je mist, weet je niet wat je mist. Anders gezegd: hoe kan een rvc een profiel opstellen voor een commissaris die op de genoemde aandachtsgebieden de rvc moet versterken? De vraag is misschien zelfs in hoeverre de executive search bureaus dit kunnen. Zonder naar volledigheid te streven en zonder een keuze te maken noemen wij wat opties. Daarbij gaan wij ervan uit dat bijscholing op dit gebied voor alle commissarissen en wellicht ook rvb-leden een must is. Concentrerend op rvc's komen de volgende gedachten bij ons op:*

- Opname van één commissaris met deze discipline in de rvc.
- Opname van een specialist op dit gebied in een aparte commissie van de rvc.
- Toevoegen van een stagiaire met de gewenste competenties aan de rvc.
- Samen met een of meer andere rvc's een clubje van ad hoc commissarissen als separaat gremium toevoegen aan de afzonderlijke rvc's.
- Een hoogleraar of medewerker met de gewenste kennis tijdelijk toevoegen aan de rvc als 'aanjager' en dan in combinatie met een bijscholingstraject met 'stages'.

## Appendix 1 Toelichting regressieanalyse

## Regressieanalyse

- De scores voor basisprofiel en de variaties op het basisprofiel verkrijgen we met behulp van regressieanalyses.
- In het regressiemodel is de te verklaren variabele (de variabele die gemodelleerd wordt) de score  $S_{ij}$  ingevuld door respondent  $i$  op een vraag  $j$  in de enquête. Deze score  $S_{ij} = 1$  wanneer de respondent volstrekt oneens is met de stelling,  $= 2$  bij oneens,  $= 3$  bij deel oneens/deel eens,  $= 4$  bij eens,  $= 5$  bij volstrekt mee eens.
- De verklarende variabelen (model variabelen)  $D_{v,i}$  zijn 17 dummy variabelen die de 17 variaties  $V$  representeren. De variabele  $D_{v,i}$  is 0 wanneer de respondent  $i$  niet scoort op de betreffende variatie  $V$  en deze variabele  $D_{v,i}$  is 1 wanneer de respondent  $i$  wel scoort op de betreffende variatie  $V$ . Bijvoorbeeld de dummy variabele  $DMKB$ ,  $i$  is gelijk aan 1 indien de respondent  $i$  de enquête heeft ingevuld vanuit het perspectief van een niet-beursgenoteerd (for-profit) MKB-bedrijf met een balanstotaal  $\leq 100$  miljoen euro. In alle andere gevallen heeft deze dummy variabele de waarde 0.
- In tabel A1 zijn de 17 variaties en het basisprofiel op een rij gezet.

### Tabel A1 Basisprofiel en 17 variaties op het basisprofiel

	Basisprofiel		17 variaties
Type en grootte organisatie *	Beursgenoteerd bedrijf (19); balanstotaal, mediaan gemiddelde 5000 miljoen euro.	GB	Groot, niet-beursgenoteerd for-profit bedrijf (36); balanstotaal > € 100 miljoen euro; (mediaan gemiddelde 500 miljoen euro.)
		MKB	Midden- en kleinbedrijf, niet-beursgenoteerd for-profit bedrijf (18); balanstotaal $\leq$ € 100 miljoen euro; (mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.)
		Fam	Niet-beursgenoteerd familiebedrijf (12); mediaan gemiddelde 150 miljoen euro.
		Corp	Woningcorporatie (19); balanstotaal, mediaan gemiddelde 5.000 miljoen euro.
		Zorg	Zorg en welzijnsorganisatie (18); balanstotaal, mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.
		OW	Onderwijsinstelling (21); balanstotaal, mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.
		ONP	Overig non-profit: stichting, vereniging en overig (17); balanstotaal, mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.
Rol bij organisatie	Gewoon rvc-lid, geen voorzitter, geen lid auditcommissie, geen rvb-lid elders, geen IA	VZ	Voorzitter rvc (42)
		VZ	Vicevoorzitter rvc/rvt (22)
		rvbEL	Commissaris met rvb-positie elders (31)
		AC	Commissaris tevens lid auditcommissie (67)
		DIR	Lid rvb/directie (13)
		Secr	Secretaris van de rvc/rvt (9)
		IA	Internal auditor (9)
Ervaring	Meer dan 4 jaar ervaring in de aangegeven rol	Merv	Minder dan 5 jaar ervaring in de aangegeven rol (20)
Leeftijd	> 55 jaar	Jong	Commissaris $\leq$ 55 jaar (55)
Gender	Man	VR	Vrouw (71)

*Tussen haakjes staat het aantal respondenten dat bij een bepaalde waarde van een variabele hoort.*

### Regressiemodel

1. Het volgende regressiemodel schatten we voor de score  $S_{ij}$  gegeven door respondent  $i$  op vraag  $j$  in de enquête.

$$S_{ij} = \alpha + \beta_{GB,j} D_{GB,i} + \beta_{MKB,j} D_{MKB,i} + \beta_{Fam,j} D_{Fam,i} + \beta_{Corp,j} D_{Corp,i} + \beta_{Zorg,j} D_{Zorg,i} + \beta_{OW,j} D_{OW,i} + \beta_{NP,j} D_{NP,i} + \beta_{VZ,j} D_{VZ,i} + \beta_{ViceVZ,j} D_{ViceVZ,i} + \beta_{ELD,j} D_{ELD,i} + \beta_{AUD,j} D_{AUD,i} + \beta_{RvB,j} D_{RvB,i} + \beta_{Secr,j} D_{Secr,i} + \beta_{IA,j} D_{IA,i} + \beta_{ERV,j} D_{ERV,i} + \beta_{Jong,j} D_{Jong,i} + \beta_{VR,j} D_{VR,i} + \epsilon_{i,j}$$

2. Voor elke vraag  $j$  schatten we de 17 bovengenoemde beta's  $\beta_{V,j}$  met behulp van een regressiemodel.
3. Met het regressiemodel verkrijgen we de 'zuivere' verschillen tussen de variaties en het basisprofiel. Voorwaarde is wel dat de correlaties tussen de 17 dummy variabelen niet te hoog mogen zijn (zeker wanneer het aantal variabelen van 17 relatief hoog is ten opzichte van het aantal respondenten van 160).
4. De absolute waarden van de correlatiecoëfficiënten in de correlatiematrix voor de 17 variaties blijven in absolute waarde beperkt tot 0.30 of minder. Volgens een vuistregel is dit een veilig bereik om de  $\beta$ 's zuiver te kunnen interpreteren. In twee gevallen is een hogere correlatiecoëfficiënt tussen de variaties aanwezig: (1) een correlatiecoëfficiënt van 0.36 tussen de dummy variabelen  $D_{Jong}$  en  $D_{ERV}$  en (2) een correlatiecoëfficiënt van 0.34 tussen de dummy variabelen  $D_{Jong}$  en  $D_{Secr}$ .

#### Interpretatie regressie resultaten

De coëfficiënten  $\alpha$  en  $\beta_V$  in het regressiemodel interpreteren we als volgt:

- De constante  $\alpha$  geeft de score wanneer alle dummy variabelen 0 zijn, wat gebeurt voor het basisprofiel.

- De  $\beta_V$  coëfficiënten geven de variaties in de score  $S$  aan voor de 17 variaties. Bijvoorbeeld: de score voor een jonge commissaris bij een MKB-bedrijf is volgens het regressiemodel:  $S = \alpha + \beta_{MKB} + \beta_{Jong}$ .

#### Voorbeeld

Met de geschatte coëfficiënten  $\alpha$  en  $\beta_V$  berekenen we eenvoudig de scores voor alle variatie profielen. In de onderstaande tabel geven we een voorbeeld voor de score  $S$  met betrekking tot de stelling 'ik heb zicht op de rol van de vice-voorzitter'.

### Tabel A2 Regressieresultaten voor de scores op de huidige situatie met betrekking tot de stelling 'Ik heb zicht op de rol van de vicevoorzitter'

Tabel A2 Regressieresultaten voor de scores op de huidige situatie met betrekking tot de stelling 'Ik heb zicht op de rol van de vicevoorzitter'. De score  $S$  verklaren we gedeeltelijk met 17 verklarende dummy variabelen ( $D_{V,j}$ ), zie de regressievergelijking hierboven. NB. In de tabel hieronder hebben we niet alle 17 regressiecoëfficiënten  $\beta_V$  weergegeven.

bapr	GB	MKB	Corp	VZ	VR	Merv	DIR	SECR	IA
$\alpha$	$\beta_{gb}$	$\beta_{mkb}$	$\beta_{corp}$	$\beta_{vz}$	$\beta_{vr}$	$\beta_{merv}$	$\beta_{dir}$	$\beta_{secr}$	$\beta_{ia}$
4.1	0.0	0.5	0.1	0.5	-0.4	-0.6	-0.8	-0.4	0.0

*Statistisch significante  $\beta$  waarden zijn VZ (positieve  $\beta$ ) en VR, Merv en DIR (negatieve  $\beta$ ).*

In het basisprofiel is de score  $S$  voor de huidige situatie met betrekking tot de stelling 'Ik heb zicht op de rol van de vicevoorzitter' gelijk aan 4.1 (dit is de geschatte coëfficiënt  $\alpha$ ). Variaties op het basisprofiel, kunnen we met  $\alpha$  en  $\beta_V$  berekenen. De geschatte score voor bijvoorbeeld een voorzitter rvc bij een GB bedrijf is dan gelijk aan  $4.1(\alpha) + 0.0(\beta_{GB}) + 0.5(\beta_{VZ}) = 4.6$ . In een vergelijkbare schatting is de score voor een vrouwelijke rvc commissaris gelijk aan  $4.1(\alpha) - 0.4(\beta_{VR}) = 3.7$  en voor een lid DIR is de score  $4.1(\alpha) - 0.8(\beta_{RvB}) = 3.3$ .

## Nut regressieanalyse

Resultaten relatief ongevoelig voor samenstelling groep respondenten

Invloed van variaties zijn bijna 'zuiver' te bepalen

## Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:

- De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties verkrijgen we zonder dat er respondenten exact aan de profielbeschrijving hoeven te voldoen. In dit onderzoek voldoet maar één van de 160 respondenten exact aan het basisprofiel. Omdat veel respondenten op één of enkele variaties na voldoen aan het basisprofiel kan toch een nauwkeurige schatting worden gemaakt van de score voor het basisprofiel.
- De analyse is niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. De resultaten van het basisprofiel en haar variaties zijn alleen voor het significantieniveau afhankelijk van de samenstelling van de groep respondenten.
- We kunnen de 'zuivere' (of netto) invloeden van de 17 variaties bepalen. Bijvoorbeeld wanneer we gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven vergelijken met die van niet-beursgenoteerde bedrijven, is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. In dit geval kan de zuivere relatie niet worden vastgesteld. Met behulp van een regressieanalyse (en nagenoeg onafhankelijke variaties en een complete set aan variaties) kunnen de "zuivere" relaties wel worden vastgesteld door deze te "controleren" voor "concurrerende" variabelen. De geschatte regressie coëfficiënten  $\beta_V$  representeren dan nagenoeg de "zuivere" effecten.



## **Appendix 2 Antwoorden stelling 'welke verandering AI kan hebben op het functioneren van de rvc (niet op de organisatie!).'**

## Appendix 2 Antwoorden stelling 'welke verandering AI kan hebben op het functioneren van de rvc (niet op de organisatie!)

Ingewikkelder: is het voorgeschotelde waar?	Meer datagebruik om issues boven water te krijgen	Momenteel is nog vooral sprake van 'narrow' AI, dus taakgericht. Toepassingen, zoals speech to text, vertalen, content extraction, etc zouden gebruikt kunnen worden om het functioneren (zoals notuleren, informatieverwerking, etc) te ondersteunen. Persoonlijk heb ik voor het werk van de commissaris nog niet scherp welk analytisch doel gediend wordt met de inzet van AI en hoe die verworven inzichten dan beslissingsondersteunend kunnen zijn. Een hypothese is, dat AI kan zorgen voor een bredere communicatie laag, wat het benchmarken van een bedrijf (of soms zelfs een idee) ten opzichte van zijn peer group en gevestigde bedrijven mogelijk maakt ten behoeve van marktcontext en het verminderen van bias en het risico van groepsdenken in de besluitvorming. Daar lopen wat experimenten mee in venture capital t.a.v. het nemen van investeringsbeslissingen, maar dat staat allemaal nog zwaar in de kinderschoenen	Risicoprofielen scherper krijgen;
Als RvB AI inzet mbt strategie en/of verslaglegging zonder dat te melden	Meer en eerder gericht antwoord op spelende zaken		
Denk dat de RvC periodiek op de agenda moet gaan zetten over hoe de organisatie/RvB grip denkt te houden op de inzet van AI	Misschien de kwaliteit van informatie verbeteren		
Hoe om te gaan met data/informatie	Notulen		
Hulpmiddel, maar gezond verstand gebruiken	Notulen opstellen rvc- en commissievergaderingen		
Informatie zou fake news kunnen zijn. Daar zal de RvC mee om moeten leren gaan.	Overload aan informatie		
Je goed realiseren wat 'onjuist' kan zijn.	Rapportage/inzichten,		
Minder scherp zijn	Rationalisering van vraagstukken. Emotie eruit halen		
Risico onderscheid maken tussen zin en onzin	Reactief: toets op management; positief		
Verkeerd geïnformeerd worden. In principe niet nodig, toch vooral mensenwerk	Reduceren complexiteit		
		Na uitgebreide overweging inzetten bij toezichtstaak	Sneller tot ons nemen van Organisatie informatie
		Nav rollen, mn toezichthoudende taak	Standaard toezichtzaken
		Nieuwe informatie te vinden/zoeken. Vraag is wel: hoe betrouwbaar is deze informatie.	Tijds winst
		Validatie	Veredelde zoekfunctie
		Visualiseren impact (nu vooral tekst)	Waarschijnlijk in de ondersteunende zin (notulering, samenvatting, to do's etc.)
		-kwaliteit informatie	Wellicht wat gemakkelijker/snelser rapporteren mbv AI
		+ hogere informatiedichtheid (virtualisatie?) (minder papierwinkel)	Wellicht support mbt informatie verzamelen/gedachten.

AI puur als hulpmiddel om bijvoorbeeld basisdocumenten op te stellen	Door gebrek aan affiniteit door 45+ leeftijdsprofiel (non-digital natives) zou de aansluiting van de RvC bij de realiteit van de organisatie en zijn mensen wel eens groter kunnen worden
Benchmark	Informatie op een andere manier tegen het licht houden
Betere en snellere besluitvorming	Aanjager van discussie en betere besluitvorming
Een kernachtige samenvatting maken van de grote documenten die er in de organisatie worden opgeleverd.	Advies
Efficiency	AI audits kunnen in de toekomst sneller een probleemanalyse schetsen waardoor RvC dat kan inzetten voor toezicht (niet vervangend, ondersteunend).
Gemak om data en kennis te vergaren en te gebruiken in de voorbereiding voor de besluitvorming	Analyse
In de informatievoorziening	Anderdenken
Klassificeren, rubriceren informatie	Andere informatiestromen tbv besluitvorming (positief) dan vanuit bestuurder
Andere kritische benadering als rvc. Wel gebaseerd op staande geschiedenis (ook de scenario analyses)	Weet je waar het over gaat (digitale geletterdheid) conceptuele ontwikkeling

Artificial Intelligence (AI) biedt veel nieuwe mogelijkheden, maar leidt ook tot nieuwe risico's en onbedoelde consequenties. Denk bijvoorbeeld aan compliance-regels met betrekking tot privacy. Ook cybersecurity is een belangrijk thema, niet alleen vanwege het directe verlies van data, maar ook vanwege het reputatierisico. En dan zijn er nog tal van ethische dilemma's rondom kunstmatige intelligentie. Want: moet je alles wat kan en mag, ook willen? Dat zijn onderwerpen die meer op de agenda zijn en zullen komen van de RvC. De ontwikkelingen op dit terrein gaan snel en hebben in algemene zin verstrekkende gevolgen voor organisatiemodellen, verdienmodellen en concurrentieverhoudingen. Ook woningbouwcorporaties zullen hier hun strategie op moeten afstemmen en hun businessmodel tijdig moeten digitaliseren en transformeren.	Wel bewust zijn van dataveiligheid versus prijs geven o.a. mbt risk management
Beperkt	Nieuwe risico's plus onverwachte situaties
Beter inzicht in functioneren rvc	- AI zou de impact van strategische beslissingen beter inzichtelijk kunnen maken
Beter zicht op doelgroep management en druktepatronen (bezoekers)	- AI zou inzicht kunnen verschaffen welke ontwikkelingen in de (wereldwijde) energiemarkt direct van invloed zijn op de onderneming zelf
Controle of advies optie	Andere houding, meer exploreren minder controleren. Meer oog voor trends.
Deels bij beslissingen	Helpen bij analyses en afwegingen
externe informatie plus benchmark kan beter worden	Impact trends
Extra info	Inzichten
Financiële checks etc.	Marktanalyse
Geen accountant meer nodig?	Meer factoren/breder blikveld

In kaart brengen van nomgevingsfactoren (marktontwikkelingen)	Meer inzicht en snellere verwerking
Informatie (niet-bedrijfs) in algemene termen gemakkelijker aangeleverd krijgen. maar wel kritisch op zijn als ontvanger en verzender	Nieuw perspectief; inspirerend
Informatiebeveiliging (richting de RvC) wordt dus belangrijker.	Openen andere perspectieven
Inpassen van de mogelijkheden van AI zijn essentieel	Scenario analyses meer toepassen
Invloed op functioneren leden rvc: computer aan het werk zetten	Scenario-analyses
Kan helpen dilemma's in beeld te krijgen; en behulpzaam voor het stellen van vragen om een goed gesprek te krijgen.	Scenarioplanning
Kan veel kansen bieden voor bedrijf,	Strategische plannen Rvb kunnen beter getoest worden
Kennis om rvb uit te dagen/te bevragen	Trends
Kijken en vergelijken met andere organisaties	Misschien meer tegengeluid; tafel van uitspraken (quick reference via chat gtp bijv.)
Maar ook bedreiging (ethiek etc) misbruik	Toezicht van rvc moet de rvc ook invullen op het gebied van AI
Management prikkelen	Vereist meer kennis op het gebied van technologische toepassingen en risicobeheer

Meer inzichten

Met dank aan onze sponsoren:

- Grant Thornton (hoofdsponsor)
- IWink (co-sponsor reporting)



[www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek/](http://www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek/)  
[www.boardinbalance.com](http://www.boardinbalance.com)