Grant Thornton Commissarissen benchmarkonderzoek

Editie 2025-2026, rapport I

Stroom uit, internet plat, klanten weg. En nu, rvc?

Samenvallen van risico's onvoldoende doordacht

Zomer 2026

Dirk-Jaap Klaassen
Aalt Klaassen
Herbert Rijken
Oscar Toebosch

board in balance

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave 2

Voorwoord 5

Top tien discussievragen 7

Deelnemers, sponsoren en betrokken organisaties 8

Woord van dank 9

Leeswijzer 12

Samenvatting 16

Samenvatting 17

Inhoud eerste deelrapport 17

Overzicht veranderwensen onderzoek 2025-2026 18

Vier rollen van een rvc 18

Risicomanagement, risicobereidheid 20

Risicomanagement, geopolitiek, Europese software- en hardware alternatieven 21

Risicomanagement, betrokkenheid rvc bij identificeren bijdrage organisatie aan crisisbeheersing? 22

Risicomanagement, het samenvallen van risico's 22

Risicomanagement, stresssituatie 23

HR, risicomanagement, beschikbaarheid van medewerkers 24

Digitalisering, AI 26

ESG 28

1 **Inleiding** 30

1.1 Aanpak in dit onderzoek 31

1.2 Uitwerking resultaten naar basisprofiel en variaties daarop 31

1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks 32

1.2.2 Regressieresultaten 33

2 **Overzicht veranderwensen commissarissen benchmarkonderzoek 2025-2026** 34

2.1 Toelichting indeling veranderwensen en vraagstelling 35

2.2 Overall veranderpercentage per benchmark 36

2.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen 38

. 39

3	**Overzicht oordeel rvc-rollen**	40
	Samenvatting	41
3.1	Wenselijke situatie	42
3.2	Veranderwensen en huidige situatie	43
3.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	45
4	**Risicomanagement, risicobereidheid**	46
	Samenvatting	47
4.1	Wenselijke situatie	48
4.2	Veranderwensen en huidige situatie	50
4.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	53
5	**Risicomanagement; geopolitiek, Europese software en hardware alternatieven**	56
	Samenvatting	57
5.1	Wenselijke situatie	58
5.2	Veranderwensen en huidige situatie	60
5.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	63
6	**Risicomanagement, betrokkenheid rvc bij identificatie bijdrage organisatie aan crisisbeheersing**	64
	Samenvatting	65
6.1	Wenselijke situatie	66
6.2	Veranderwensen en huidige situatie	68
6.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	70
7	**Risicomanagement, het samenvallen van risico's**	72
	Samenvatting	73
7.1	Wenselijke situatie	74
7.2	Veranderwensen en huidige situatie	76
7.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	79
8	**Risicomanagement, losse stellingen**	82
	Samenvatting	83
8.1	Wenselijke situatie	84
8.2	Veranderwensen en huidige situatie	86
8.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	88

9	**HR/risicomanagement, beschikbaarheid van medewerkers**	90
	Samenvatting	91
9.1	Wenselijke situatie	92
9.2	Veranderwensen en huidige situatie	94
9.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	97
10	**Digital, AI**	100
	Samenvatting	101
10.1	Wenselijke situatie	102
10.2	Veranderwensen en huidige situatie	105
10.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	109
11	**ESG**	110
	Samenvatting	111
11.1	Wenselijke situatie	112
11.2	Veranderwensen en huidige situatie	114
11.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	117
	Appendix 1 Toelichting regressieanalyse	120
	Over sponsor, onderzoeker en auteurs	124

Voorwoord

Goed toezicht vraagt om zicht op wat vandaag speelt én op wat morgen op organisaties afkomt. In deze achttiende editie van het Grant Thornton Commissarissen Benchmarkonderzoek onderzoeken we daarom onderwerpen als ESG, risicobereidheid, digitalisering, AI en digitale soevereiniteit. De uitkomsten bieden een interessant inkijkje in de vraagstukken die commissarissen en toezichthouders momenteel bezighouden. Een aantal bevindingen sprong er voor mij in het bijzonder uit.

Erwin Rexwinkel

Partner
Grant Thornton

Risicomanagement is een terugkerend thema in dit onderzoek. Vorig jaar gaven respondenten al aan dat dit veel meer is dan een administratieve exercitie. Daarom besteden de onderzoekers in deze editie ook aandacht aan risicobereidheid. Een goed gesprek over risicomanagement kan immers niet zonder de vraag: welke risico's zijn we bereid te nemen? En weten raad van commissarissen, raad van bestuur en medewerkers eigenlijk van elkaar hoe zij daarnaar kijken? Het onderzoek onderstreept hoe belangrijk dat gesprek is.

Over risico's gesproken: digitale soevereiniteit heeft zich in korte tijd ontwikkeld van een niche-onderwerp tot een thema dat volop in de belangstelling staat. Toch laten de resultaten niet zien dat dit onderwerp al breed op de agenda staat in de boardroom. Dat is opmerkelijk, want inzicht in afhankelijkheden vormt een wezenlijk onderdeel van risicomanagement.

Zeker in een geopolitiek onrustige tijd. Daarbij hoort ook de vraag of organisaties willen investeren in Europese alternatieven voor software en hardware.

Ook AI vraagt – terecht – veel aandacht. Deelnemers aan het onderzoek zoeken nog altijd naar een goed begrip van de kansen en risico's van AI voor hun organisatie. Die zoektocht duurt al enkele jaren en blijft onverminderd actueel. Dat geldt ook voor Grant Thornton. AI beïnvloedt professionele dienstverlening ingrijpend en raakt daarmee ook onze sector. Zowel internationaal als nationaal investeren we hier volop in. Daarbij onderzoeken we continu hoe we AI veilig en verantwoord kunnen inzetten om meer waarde te creëren voor onze klanten en onze eigen organisatie.

Persoonlijk ben ik daarnaast blij dat ESG en duurzaamheid nadrukkelijk op de agenda blijven staan. Niet alleen in dit onderzoek, maar ook in de dagelijkse praktijk van organisaties. Duurzaamheid is geen tijdelijk thema, maar een ontwikkeling waar profit- en non-profitorganisaties steeds nadrukkelijker mee te maken krijgen. Daarmee groeit het uit tot een integraal onderdeel van bedrijfsvoering en toezicht.

Grant Thornton ondersteunt dit onderzoek inmiddels al zestien jaar. Die langdurige betrokkenheid past bij onze overtuiging dat goed bestuur vraagt om voortdurende reflectie, kennisdeling en dialoog. Rond de onderzoeksresultaten en actuele thema's organiseren we regelmatig rondetafelbijeenkomsten. In de loop der jaren bracht dat een waardevol netwerk van commissarissen, toezichthouders en bestuurders samen. De bijeenkomsten hebben een informeel en besloten karakter, maar leveren telkens nieuwe inzichten, scherpe discussies en stof tot nadenken op. We nodigen je van harte uit om daarbij aan te sluiten.

Tot slot dank ik de auteurs van Board in Balance – Aalt Klaassen, Dirk-Jaap Klaassen en Oscar Toebosch – en prof. Herbert Rijken voor hun onderzoek en hun bijdrage aan deze editie. Ik wens je veel leesplezier en hoop je binnenkort te ontmoeten tijdens een van onze bijeenkomsten.

Met vriendelijke groet,
Erwin Rexwinkel

Partner
Grant Thornton

Ook meedoen aan het onderzoek?

Lees je dit onderzoek voor het eerst, of heb je nog niet eerder meegedaan? We nodigen je van harte uit om in de toekomst deel te nemen. Respondenten geven aan dat interviews en sessies hen aan het denken zet en helpt bij het opstellen van agendapunten voor de rvc. Het levert nieuwe inzichten op en draagt bij aan goed bestuur. En niet onbelangrijk: ze waarderen het netwerk dat rondom het onderzoek is ontstaan. Ook deelnemen? Stuur dan je contactgegevens naar Dirk-Jaap Klaassen (dirk-jaap.klaassen@boardinbalance.com) voor het maken van een afspraak.

Top tien discussievragen

1

Een commissaris als reservist, mag dat?

Lees verder

2

Is het de commissaris helder of risico's en scenario's voldoende breed worden aangevlogen?

Lees verder

3

Zou een stresstest voor de leden van de rvb en key-functionarissen wel wenselijk zijn?

Lees verder

4

Houdt bedrijfsleven alleen rekening met Brussel of is er voldoende interne/intrinsieke motivatie?

Lees verder

5

Heeft DIR zorgen over AI-kennis/ervaring rvc of is er een governance probleem?

Lees verder

6

Mantelzorg, wel of geen onderwerp voor een rvc?

Lees verder

7

Voert men het gesprek over risicobereidheid vooral in de Auditcommissie?

Lees verder

8

Is de internal auditor huiverig dat compliance dominanter wordt in discussie over risicobereidheid?

Lees verder

9

Waarom blijft de ambassadeursrol toch zo lang omgeven met aarzelingen en verbeterwensen?

Lees verder

10

Is commissaris bezig om wakker te worden in verband met geopolitiek risico?

Lees verder

Deelnemers, sponsoren en betrokken organisaties

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

R.A. Agelink
G.A. Anbeek
K.F.B. Baele
W.G.J. van Bakel
H.L. Barendregt
N. Baroch Ammerlaan
P. Bennemeer
C. Beumer
R.P. Beumer
K.K. Bradley
A.L. Broekmeijer
A. van der Burg
W.A.P.J. Caderius van Veen
S. Cammers
E. Capitain
K. Cramer
D. Daams
M.C. Dekker
C.P.M. Dekkers
L.A. van Driel
M.A.C.E. Driessen
A. Dursun
A.M. Eggenkamp
R.IJ.C.D. Eijsvogel
B.R.A. Engels
F. Eusman
I. van Geel
A.W.M. Geerts
M.C. van Gelder
J.J.K. Gerards
L.M. van der Goes
F. Gommer
C.W. Gorter
F.C. van der Graaf
K.E. de Graaf
R.A.M.M. Gradus
G.A. de Haan
W.H.C.M. Hamers
J. den Heijer
I.A.J.M. Heikens
J. Heimel
M.H. Hendrikse
M.G.E. Henst
F.A.M. van den Heuvel
H.J.H. Heuver-van Beusichem
P.H.M. Hofsté
J. van Houwelingen
H. ten Hove
J. Huisman
M.M.R. Huizinga
R.S. Icke
M.J.N.J. Jacquet
A. Jansen
E.B.T.M. Janssen
E. de Jong
S.R. Jukema
F.A.M. Keurentjes
F.W.M. Kevenaar
M. Klaassen
S. Klop
J.S.A. de Kok
W.E. Kooijman
J.P. de Kreij
R.C. Kriekaard
N.P.F. Kuipers
A.H.M. Kuyper
J.W. de Lange
R.E. de Lange
M. Leermakers
P.W. van Lingen
T. Lingmont
J.C. Lobbezoo
T.M. Lodder
A.A.L.M. Lombarts
A.G.M. Loomans
C.A. Maessen
P. Meijer
C.B. Mulder
N.F. Mulder
M. Muller
J.J. Nooitgedagt
E. Obbink
S. Oerlemans
J.A.H. Overing
M.C.J. van Pernis
H.M. Ploeg
P.M.M. Rademacher
S.M.M. van Rassel
C.J.M. van Rijn
J.P. Rijsdijk
W.A.A.M. Roefs
A.M. Roeters
C.E. de Ruiter
J.C.M. Sap
H. Scheffer
T. van Schie
R. Schoon
M.C.J. Schoordijk
H. Schravemade
G. Singh
O.R. Sival
E.J.M. Smeets
K. Smit
R. Smith
J.L. Spaan
B.A. Spelbos
J. van der Starre
R. van der Steeg
T.J.F. Thuis
S.J.A. Timmerman
A.E. Traas
M. van der Veen
A.P.M. van der Veer
M.E. Vermeulen
W.B. Verschoor
D.G. Vierstra
A. Visser
J. de Vries
I.M. van der Wal
N.J. van der Wal
T.E.M. Wekking
D. Woesthuis
B. Wouwenaar
J.H.J. Zegering-Hadders

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, 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 Academy, IIA Nederland, de NCD, de NCR, de NVTZ, de VTW, SER Topvrouwen, VNO-NCW metropool Amsterdam, VTO3 en stichting Blikverruimers.

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 **zestiende 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.

Voor het derde jaar op rij was 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.

ACHTERGROND RESPONDENTEN

106

92

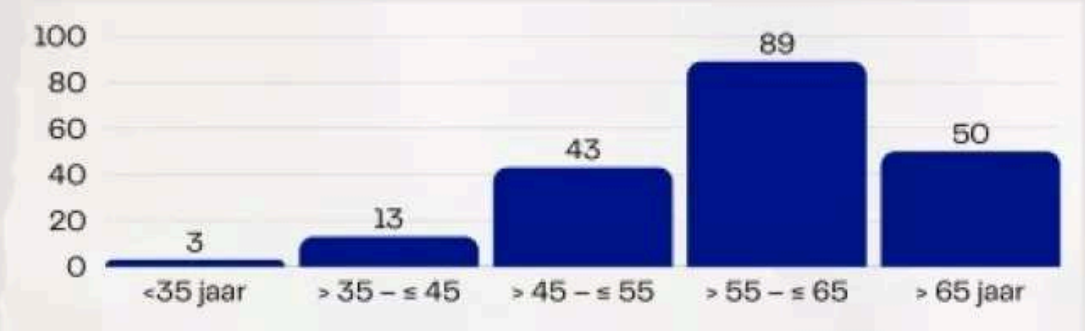
93
Profit

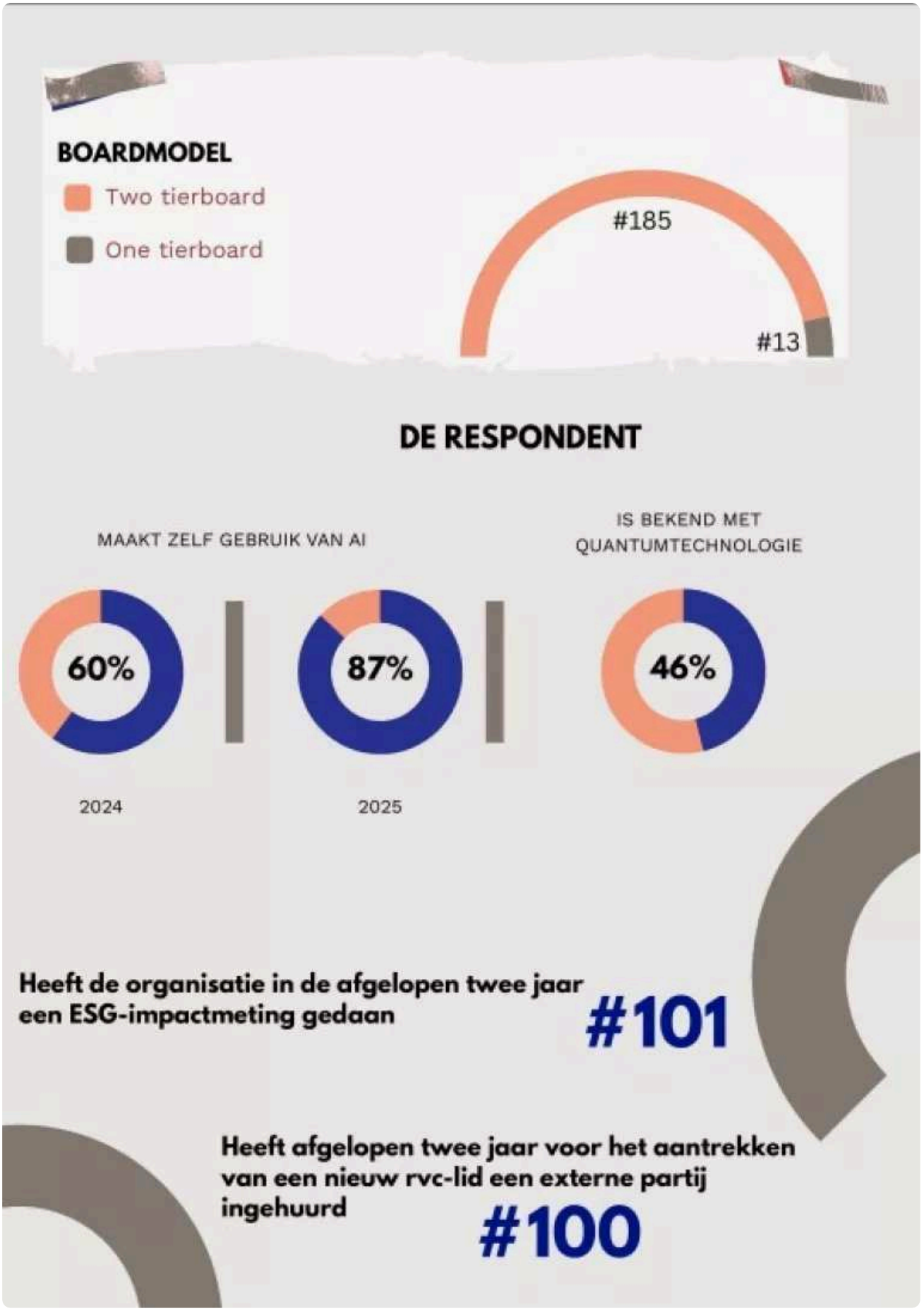
105
Non-Profit

198
Respondenten

113
Interviews

Leeftijd




BOARDMODEL
Two tierboard
One tierboard
#185
#13
DE RESPONDENT
MAAKT ZELF GEBRUIK VAN AI
IS BEKEND MET QUANTUMTECHNOLOGIE
60%
87%
46%
2024
2025
Heeft de organisatie in de afgelopen twee jaar een ESG-impactmeting gedaan
#101
Heeft afgelopen twee jaar voor het aantrekken van een nieuw rvc-lid een externe partij ingehuurd
#100

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 achttien profielen (ook wel benchmarks genoemd).[1]

1 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. In hoofdstuk 3 staan de vier rvc-rollen centraal.

In de hoofdstukken 4 tot en met 8 gaan we in op verschillende aspecten van risicomanagement. Om te beginnen in hoofdstuk 4 met risicobereidheid, gevolgd door geopolitiek en Europese soft-en hardware alternatieven in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 kijken we naar een mogelijke bijdrage van de organisatie aan crisisbeheersing op lokaal, regionaal, nationaal of internationaal niveau en of de rvc daar een rol in moet spelen. In hoofdstuk 7 tenslotte, kijken we naar het samenvallen van risico's.

In hoofdstuk 8 gaan we in op een HR-deel, het overzicht dat een organisatie heeft van medewerkers op bepaalde gebieden. In hoofdstuk 10 op digitalisering, AI en in hoofdstuk 11 behandelen we de resultaten over ESG.

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 - 2024[2].
Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wijzen we op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de achttien andere profielen/benchmarks.

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 2024 kunt u vinden bij Grant Thornton (www.grantthornton.nl/sectoren/commissarissen) of Board in Balance (www.boardinbalance.com/publicaties).

Kantlijnteksten

In de kantlijn staan de punten die wij het belangrijkst vinden. Scrol 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 meestal 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).

Mate van instemming

We kijken vervolgens ook naar de mate van instemming. Bijvoorbeeld: de benchmark familiebedrijf scoort op een stelling een 3.2 en een woningcorporatie scoort op dezelfde stelling een 4.8. Beide benchmarks scoren aan dezelfde kant van de 5-puntsschaal, maar verschillen onderling sterk in de mate van instemming. We hanteren daarom verschillende klasse van instemming om die verschillen aan te geven: volstrekt mee eens (score $\geq$ 4.5), mee eens (4.0 < score $\leq$ 4.5), min of meer mee eens (3.5 < score $\leq$ 4.0), neigt naar instemming (3.2 < score $\leq$ 3.5), twijfelgevallen, deels oneens/deels eens (2.8 < score $\leq$ 3.2), neigt naar afwijzing (2.5 < score $\leq$ 2.8) en afwijzend (score $\leq$ 2.5).

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** (instemmingsniveau is dan $\geq$ 3.2) en **bespreekbare punten** (instemmingsniveau < 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**: organisatie in de onderwijssector
- **Cult**: organisatie in de culturele sector
- **ONP**: overige non-profitinstelling

De volgende **persoonsgebonden benchmarks** onderscheiden we:

- **VZ**: voorzitter van de raad van commissarissen of raad van toezicht
- **rvbEL**: commissaris die elders een rvb-positie bekleedt
- **AC**: commissaris en lid van de auditcommissie
- **HR**: commissaris en lid van de remuneratiecommissie en/of selectie-benoemingscommissie
- **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-commisssarissen 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

Samenvatting

Samenvatting

In de zomer en herfst van 2025 vond de **18e 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 **198 vragenlijsten** voldoende ingevuld om te gebruiken in de kwantitatieve analyse. Hiervan vulden 150 commissarissen, 22 rvb-/directieleden, 14 secretarissen van rvc's en 12 internal auditors deze in. Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Dit jaar hebben we **113 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 16e jaar op rij de hoofdsponsor van het onderzoek. iWink is voor het derde jaar co-sponsor.

Ook werkten we dit jaar weer met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerde bedrijf genoemd) en achtttien profielen/andere benchmarks. De benchmarks verdelen we in bedrijfsbenchmarks (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, familiebedrijf, MKB, woningcorporatie, zorgorganisatie, onderwijsorganisatie, culturele organisatie en overige non-profitorganisaties) en persoonsgebonden benchmarks (voorzitter rvc, jongere commissaris, vrouwelijke commissaris, commissaris lid van de auditcommissie, commissaris lid van de remuneratiecommissie en/of selectie-benoemingscommissie, een commissaris met minder dan vijf jaar ervaring en een commissaris die elders in een rvb zit) en drie niet-commissarissen benchmarks namelijk rvb-/directieleden, secretarissen van rvc's en internal auditors. Omdat we de secretarissen en de internal auditors minder vragen hebben voorgelegd dan de commissarissen doen we alleen bij een beperkt aantal vragen verslag van hun opvattingen.

Ook dit jaar zijn we, naast dat we benieuwd zijn hoe respondenten tegen de huidige situatie aan kijken, ook benieuwd of ze daar tevreden mee zijn en/of dat ze van mening zijn dat zaken anders moeten in de nabije toekomst.

Het basisprofiel

Het basisprofiel:

- is commissaris bij een beursgenoteerde onderneming
- is een gewoon rvc-lid en geen voorzitter van de rvc
- is meer dan vier jaar ervaring met een commissariaat
- heeft geen rvb-positie elders
- is ouder dan 55 jaar
- is man
- is geen lid van de auditcommissie
- is geen lid van de remuneratiecommissie en/of selectie-benoemingscommissie

Inhoud eerste deelrapport

Dit rapport vormt het eerste deel van het onderzoek. Hier gaan we in op de resultaten van de vier rvc-rollen, de resultaten van de verschillende vragen over risicomanagement en de antwoorden die respondenten hebben gegeven over een HR-deel, digitalisering (met name AI) en over ESG.
Aan het eind van het rapport geven we in de appendix een toelichting op de gehanteerde regressieanalyse.

Overzicht veranderwensen onderzoek 2025-2026

Het verschil in scores tussen de **huidige** en de **gewenste** situatie leidt tot een **veranderwens** en vaak een **verbeterwens**. Het overall **gemiddelde** veranderpercentage van alle **benchmarks** in dit onderzoek is **46 procent**. Dat zit aan de hogere kant in vergelijking met de overall percentages van de onderzoeken in de afgelopen jaren.

De **benchmarks** met de **hoogste** overall **veranderpercentages** dit jaar zijn:
- persoonsgebonden benchmarks: de **commissaris met minder dan vijf jaar ervaring**
- non-profitbenchmarks: **de culturele sector**
- profitbenchmarks: **het MKB**

De benchmarks met de **laagste** overall **veranderpercentages** zijn:
- persoonsgebonden benchmarks: de **voorzitter van de rvc** en de **commissaris die tevens lid is van de auditcommissie**
- non-profitbenchmarks: **de woningcorporatie**
- profitbenchmarks: **het beursgenoteerde bedrijf**

De **hoofdstukken** met **gemiddeld** de **meeste veranderwensen** voor alle benchmarks gezamenlijk zijn:

- het samenvallen van risico's
- een mogelijke bijdrage aan crisisbeheersing
- honorering van de rvc

Een onderwerp met een van de **minste veranderwensen** is **psychologische veiligheid bij de individuele respondent zelf**

Vier rollen van een rvc

We hebben de respondenten gevraagd of zij vonden dat hun rvc goed om ging met de toezichtsrol, de adviesrol, de werkgeversrol en de ambassadeursrol.

Wenselijke situatie

Het draagvlak onder alle benchmarks voor de rollen is groot. Als we kijken naar de vier rollen, dan zien we dat alleen bij de ambassadeursrol het gemiddelde van alle benchmarks onder de 4.0 duikt, maar dat is, net als vorig jaar, slechts marginaal.

Veranderwensen. Wat moet anders of beter?

De rollen waar we de meeste verbeterwensen zien, zijn die over de invulling door de rvc van de werkgeversrol en van de ambassadeursrol. Daar hebben respectievelijk zeventien en vijftien benchmarks (van de negentien) een verbeter- of veranderwens. De invulling door de rvc van de adviesrol kent ook een flink aantal benchmarks (12) die vinden dat dat beter kan.

De toezichtsrol kent bijna geen veranderwensen, alleen de secretaris van de rvc/rvb heeft daar een verbeterwens.

Huidige situatie

Bij het basisprofiel valt alleen de toezichtsrol in de klasse ‘duidelijk mee eens’ qua instemming. In de klasse ‘min of meer mee eens’ vinden we de werkgevers- en de adviesrol. De score voor de ambassadeursrol is het laagst en zit in de klasse deels oneens/deels eens.

Kijken we breder dan alleen het basisprofiel, dan zien we dat in de huidige situatie slechts bij de toezichtsrol meer dan de helft van de benchmarks het minimaal ‘duidelijk mee eens’ is.
Bij de bedrijfsbenchmarks is onderwijs het minst tevreden over hoe de rvc invulling geeft aan de vier rollen. Bij de persoonsgebonden benchmarks zijn dat het rvb-lid en secretaris van de rvc/rvb.

Bij de bedrijfsbenchmarks is het familiebedrijf gemiddeld de meest tevreden benchmark. Bij de persoonsgebonden benchmarks zijn dat de internal auditor en de commissaris die tevens lid is van de auditcommissie.

Risicomanagement, risicobereidheid

In eerdere onderzoeken hebben we al vele aspecten behandeld van risicomanagement, maar risicobereidheid viel daar niet nog onder. In dit onderzoek hebben we tien aan risicobereidheid gerelateerde stellingen voorgelegd.

Wenselijke situatie

Bij het **basisprofiel** vallen drie stellingen in de klasse 'duidelijk mee eens':
- de risicobereidheid moet aansluiten bij de strategie
- het moet de rvc duidelijk zijn wat de risicobereidheid van de rvb is
- interne stakeholders moeten worden betrokken bij het bepalen van risicobereidheid

Zes stellingen vallen in de klasse 'min of meer mee eens' en alleen de stelling over het compliancegericht zijn van de risicobereidheid valt in de klasse 'mee oneens'.

De stellingen waarbij **meer dan de helft van de benchmarks** het **'duidelijk mee eens' is zijn**, dat:
- de risicobereidheid aan moet sluiten bij de strategie (76 procent van de benchmarks)
- interne stakeholders worden betrokken bij het bepalen van de risicobereidheid (76 procent van de benchmarks)
- het de rvc duidelijk moet zijn wat de risicobereidheid van de rvb is (72 procent)
- over de risicobereidheid door rvc en rvb in voldoende mate moet worden gesproken (59 procent)
- de risicobereidheid tenminste jaarlijks moet worden geëvalueerd (59 procent)
- het de rvb duidelijk moet zijn wat de risicobereidheid van de rvc is (50 procent)

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage 40 procent. Dat is niet laag. Alle veranderwensen die er zijn, zijn, behalve die bij het compliancegericht zijn, tegelijk ook verbeterwensen.
Bij de **bedrijfsbenchmarks** heeft in de profitsector het beursgenoteerde bedrijf (basisprofiel) slechts één verbeterwens, MKB heeft er echter zes en het grootbedrijf zelfs acht. Bij de non-profitbenchmarks heeft de organisatie in de zorg-en welzijnssector bij alle tien de stellingen veranderwensen en de overige non-profit bij negen van de tien. De woningcorporatie, onderwijs en cultuur hebben er elk vier.
Bij de **persoonsgebonden benchmarks** hebben de minder ervaren commissaris en jongere commissaris respectievelijk vijf en vier veranderwensen. De andere commissarissenbenchmarks hebben er twee of minder. Ook bij de niet-commissarissen is het beeld rustiger, de secretaris heeft met drie de meeste veranderwensen. Als enige persoonsgebonden benchmark heeft deze een verbeterwens bij de stellingen dat het de rvc duidelijk is wat de risicobereidheid van de rvb is en andersom dat het de rvb duidelijk is wat de risicobereidheid is van de rvc.

Dat **risicobereidheid vooral compliancegericht** is, levert met tien benchmarks de **meeste veranderwensen** op. Gevolgd door de stellingen dat de risicobereidheid tenminste jaarlijks wordt geëvalueerd en dat externe stakeholders worden betrokken bij het bepalen van de risicobereidheid. Bij beide zijn negen benchmarks van mening dat het anders moet.
Bij de andere zeven stellingen zijn telkens tussen vier en zeven benchmarks van mening dat zaken anders moeten.

Huidige situatie

Bij het **basisprofiel** valt het merendeel van de stellingen in de klasse ‘min of meer mee eens’ qua instemming.
Alleen de stelling over het betrekken van interne stakeholders bij het bepalen van de risicobereidheid (‘duidelijk mee eens’) en de stelling over het vooral compliancegericht zijn van de risicobereidheid (‘mee oneens’) zitten daar niet in.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zorg en welzijn en onderwijs gemiddeld de laagste scores/instemming. MKB is juist het meest tevreden.
Bij de **persoonsgebonden benchmarks** is de commissaris met minder dan vijf jaar ervaring het minst tevreden en de internal auditor het meest.

Risicomanagement, geopolitiek, Europese software- en hardware alternatieven

Onderzocht is of de organisatie kijkt naar Europese software en hardware alternatieven en ook of de organisatie bereid is daarin te investeren.

Wenselijke situatie

Bij het basisprofiel zien we een lichte tweedeling:
- Het is 'min of meer wenselijk' om te kijken naar zowel Europese software - als hardwarealternatieven.
- De bereidheid om daarin te investeren zit een klasse lager in ‘neigt naar instemming’.

Er zijn geen stellingen/opvattingen waarbij minimaal de helft van de benchmarks het ‘duidelijk mee eens’ is. Het dichtst in de buurt komt de stelling over het door de organisatie kijken naar Europese software alternatieven. Daar is 39 procent van de benchmarks het ‘duidelijk mee eens’.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Het kijken naar Europese hardware alternatieven kent met dertien benchmarks (van de vijftien) de meeste veranderwensen, gevolgd door de bereidheid om daar ook in te investeren met elf benchmarks. Overigens is een groot aantal van de veranderwensen een bespreekbaar geworden punt.
Kijken naar Europese software alternatieven (negen benchmarks) en bereidheid om daar in te investeren (vijf benchmarks) hebben minder veranderwensen.

Huidige situatie

Bij het basisprofiel valt alleen de stelling dat de organisatie heeft gekeken naar Europese software alternatieven in de klasse ‘min of meer mee eens’ qua instemming. Er is verder amper gekeken naar Europese hardware alternatieven of bereidheid te investeren in Europese software- of hardwarealternatieven.
Bij de bedrijfsbenchmarks is de non-profitsector het nagenoeg overal ‘mee oneens’. Kijken of bereidheid tot investeren is er nu niet. Op enkele ‘lichtpuntjes’ na geldt dat ook voor de profitsector. Alleen het beursgenoteerde bedrijf kent nog enige mate van positieve instemming.

Risicomanagement, betrokkenheid rvc bij identificeren bijdrage organisatie aan crisisbeheersing?

Onderzocht is of de rvc een actieve rol moet hebben bij het identificeren van een mogelijke bijdrage van de organisatie aan crisisbeheersing op lokaal, regionaal, nationaal of internationaal niveau.

Wenselijke situatie

Bij het **basisprofiel** zien we geen instemming om in de nabije toekomst als rvc actief bij te gaan dragen aan het identificeren van een mogelijke bijdrage van de organisatie aan crisisbeheersing op welk niveau dan ook.

Bij alle vier de stellingen **neigt'** telkens **minimaal de helft van de benchmarks 'naar afwijzing'** of is het er 'duidelijk mee oneens' (score <2.8):
• nationaal niveau (73 procent van de benchmarks)
• lokaal niveau (67 procent van de benchmarks)
• internationaal niveau (62 procent van de benchmarks)
• regionaal niveau (60 procent van de benchmarks)

Dat betekent dat er ook een deel van de benchmarks overblijft die wat meer instemming heeft met de vier stellingen. Het grootbedrijf en MKB zijn bijvoorbeeld wat positiever gestemd, met name als het gaat over het als rvc actief betrokken zijn bij het identificeren van een mogelijke bijdrage van de organisatie aan crisisbeheersing op lokaal en regionaal niveau. Ook de woningcorporatie is het ‘min of meer eens’ dat de rvc actief betrokken moet zijn bij het identificeren van een mogelijke bijdrage van de organisatie aan crisisbeheersing op lokaal niveau. De woningcorporatie ‘neigt naar instemming’ als het gaat over het regionaal niveau.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

De instemming in de wenselijke situatie mag dan niet al te hoog zijn, de stellingen hebben veel mensen aan het denken gezet gezien het hoge veranderpercentage (84 procent) en de vele veranderwensen.
De meeste veranderwensen zien we op het lokale, regionale en nationale niveau met elk dertien of veertien benchmarks die daar een verander- of verbeterwens hebben.

Huidige situatie

Bij het basisprofiel vallen alle vier de stellingen in de '(volstrekt) mee oneens' sfeer. Verder neigt geen van de andere benchmarks ook maar naar instemming. De ‘hoogste’ score qua instemming zien we bij woningcorporatie. Deze zit in de klasse ‘deels oneens/deels eens’ als het gaat over het lokale en regionale niveau.

Risicomanagement, het samenvallen van risico’s

In dit hoofdstuk staat het concept van het samenvallen van risico’s centraal. Het voorgelegde scenario, waarin sprake is van samenvallende risico’s, is dat er sprake is van een langdurige stroom- en internetuitval (van minimaal een week).

Wenselijke situatie

In het scenario van langdurige stroom- en internetuitval (minimaal een week) is de meeste instemming, bij het basisprofiel en de meeste benchmarks, er voor dat:
• rvb-leden met elkaar kunnen communiceren
• medewerkers weten wat ze moeten doen
• rvc en rvb met elkaar kunnen communiceren

Met marginaal lagere instemming geldt dit ook voor het als organisatie bereikbaar zijn, het bekend zijn van de mogelijke financiële gevolgen voor de organisatie en het kunnen blijven leveren door leveranciers van wat is afgesproken.
Het in gedrang komen van de dienstverlening aan de klant blijft waarschijnlijk.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Het veranderpercentage van 93 procent toont aan dat op alle fronten verandering wenselijk is. Ook is dit in de meeste gevallen urgent. Bij het in het gedrang komen van de dienstverlening aan de klant is dit de facto een verbeterwens in die zin dat deze niet in gedrang mag komen. Alleen bij de woningcorporatie en de culturele sector is er op dit onderdeel verrassenderwijs geen veranderwens.

Huidige situatie

Relatief de meeste instemming betreft het in gedrang komen van de dienstverlening aan de klant. Alleen bij de woningcorporatie en met name bij zorg en welzijn is dat niet het geval. Verder is er over de hele linie sprake van een zorgelijke en blijkbaar onvoldoende voorbereide situatie van de betrokken organisaties.

Risicomanagement, stresssituatie

We hebben in het kader van risicomanagement ook nog drie stellingen over stresssituaties opgenomen die gericht zijn op de rvc en/of de individuele commissaris.

Wenselijke situatie

Er is een redelijke consensus ten aanzien van de drie stellingen.
Net als bij het basisprofiel bestaat er de minste aversie tegen en bij enkele benchmarks zelfs een zekere mate van instemming met de stelling ‘elk half jaar moet de rvc vaststellen welke commissarissen beschikbaar zijn voor extra inzet als gevolg van ‘calamiteiten’.

Een duidelijk vaak afwijzend karakter, ook bij het basisprofiel, betreft de stellingen:
• in de overeenkomst van de commissaris moet een flexibele crisiscomponent worden opgenomen (77 procent van de benchmarks)
• in het kader van risicomanagement dient de rvc jaarlijks een stresstest te ondergaan (60 procent van de benchmarks)

De benchmarks grootbedrijf, MKB, culturele sector en overige non-profit staan wel meer open voor acceptatie van deze stellingen. Wel blijft de afwijzing ten aanzien van de opname van een flexibele crisiscomponent nauwelijks handen op elkaar te krijgen.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Het basisprofiel heeft één bespreekbaar punt voor de stelling dat de rvc elk jaar moet vaststellen welke commissarissen beschikbaar zijn voor extra inzet als gevolg van ‘calamiteiten’.
Gekeken naar alle benchmarks is deze stelling koploper. Er zijn twaalf benchmarks die daar een bespreekbaar punt hebben. De stelling ‘in het kader van risicomanagement dient de rvc jaarlijks een stresstest te ondergaan’ kent negen benchmarks die daar een verandering willen zien. Bij het opnemen van een flexibele crisiscomponent zijn slechts zes benchmarks van mening dat dit op zijn hoogst een bespreekbaar punt is.

Huidige situatie

In de huidige situatie zijn er geen benchmarks die zelfs maar 'neigen naar instemming' (gelijk of hoger dan 3.2 scoren) bij een van de drie stellingen. Omgekeerd is bij elk van de drie stellingen een ruime meerderheid van de benchmarks het er telkens 'mee oneens'.

HR, risicomanagement, beschikbaarheid van medewerkers

Aan de respondenten is gevraagd of de organisatie een overzicht heeft van hoeveel mensen mantelzorger, reservist, oproepbare vrijwilliger zijn en/of een loonbeslag hebben of een eigen bedrijf ernaast hebben.

Wenselijke situatie

Het **basisprofiel** is het er ‘duidelijk mee eens’ ($4.0 \leq$ score < 4.5) dat de organisatie een goed overzicht moet hebben over hoeveel medewerkers een loonbeslag hebben. Ze is het ‘min of meer eens’ dat er ook een goed overzicht moet zijn van het aantal reservisten. De instemming zakt wat, ‘neigt naar instemming’, als het gaat over het overzicht van het aantal oproepbare vrijwilligers en het aantal medewerkers dat er een bedrijf naast heeft. Het minst enthousiast, ‘deels mee oneens/deels mee eens’ met de stelling, is dat de organisatie een goed overzicht heeft over hoeveel medewerkers mantelzorger zijn. Daarmee zit het basisprofiel aan de onderkant qua instemming.

Andere bedrijfsbenchmarks hebben een veel grotere instemming bij de stellingen. MKB en het familiebedrijf zijn het met alle stellingen op zijn minst ‘duidelijk mee eens’. Bij het grootbedrijf geldt dat bij drie van de vijf stellingen. Ook de woningcorporatie, zorg en welzijn, de culturele organisatie en onderwijs hebben een hogere instemming bij het overzicht van het aantal mantelzorgers, oproepbare vrijwilligers en het aantal medewerkers dat er een eigen bedrijf naast heeft dan het basisprofiel.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Het overall veranderpercentage is met 79 procent hoog. Bij drie van de vijf stellingen hebben minstens veertien benchmarks een veranderwens. Dat het gaat om het overzicht dat de organisatie heeft van het aantal medewerkers dat mantelzorger, reservist of oproepbare vrijwilliger is. Ook willen nog twaalf benchmarks dat de organisatie beter in de gaten krijgt hoeveel medewerkers er een bedrijf naast hebben. Voor negen benchmarks geldt dat voor het overzicht van het loonbeslag.

In de **profitsector** heeft het grootbedrijf drie urgente verbeterwensen, bij het overzicht van het aantal mantelzorgers, reservisten en oproepbare vrijwilligers. MKB heeft drie forse verbeterwensen, bij het overzicht van het aantal reservisten, oproepbare vrijwilligers en het loonbeslag.
Ook bij de benchmarks in de **non-profitsector** zien we veel verbeterwensen, die men vaak deelt. Zorg en welzijn heeft bij alle vijf opties verbeterwensen, waarvan vier urgent. Woningcorporatie heeft drie urgente verbeterwensen, de overige non-profit heeft vier verbeterwensen waarvan één urgent en de culturele organisatie heeft er drie waarvan ook één urgent. Alleen zorg en welzijn heeft een verbeterwens, bij het overzicht dat de organisatie heeft van het aantal medewerkers met een loonbeslag.

Huidige situatie

In de huidige situatie is bij geen van de vijf stellingen meer dan 50 procent van de benchmarks het minimaal duidelijk eens. Als we het omdraaien zien we dat bij vier van de vijf stellingen meer dan 50 procent van de benchmarks het duidelijk oneens is.
Dat gaat er om dat de organisatie een overzicht heeft van het aantal:

- oproepbare vrijwilligers (80 procent van de benchmarks geeft aan dat dat er niet is)
- mantelzorgers (69 procent)
- reservisten (67 procent)
- medewerkers dat er een bedrijf naast heeft (56 procent)

We zien bij de bedrijfsbenchmarks dat de instemming bij het overzicht van het loonbeslag bijna overal tussen ‘min of meer mee eens’ en ‘duidelijk mee eens’ zit. Bij de andere vier stellingen lopen de meningen sterk uiteen.

Digitalisering, AI

In dit deel van het onderzoek gaan we in op digitalisering en specifiek op AI. Voor het grootste deel betreft dit een herhaling van stellingen uit 2023 toen we deze ook voorlegden. Dat was wel net voor de doorbraak van ChatGPT bij het grote publiek. Dit jaar zijn de stellingen toegevoegd over het als organisatie zelf ontwikkelen van AI-toepassingen, het operationeel hebben en/of het inkopen van AI-toepassingen.

Wenselijke situatie

Bij het **basisprofiel** valt geen enkele stelling in de klassen 'volstrekt eens' of 'duidelijk mee eens'. De meeste stellingen vallen in 'min of meer mee eens', twaalf van de veertien om precies te zijn.

Als we naar **alle benchmarks** kijken zien we dat procentueel de meest gedeelde opvattingen (score vaak > 4.0) door de benchmarks zijn:

- in onze organisatie is beleid opgesteld hoe om te gaan met AI (zoals ChatGPT) (65 procent van de benchmarks 'duidelijk mee eens')
- de rvb heeft voldoende in beeld wat de voordelen zijn van AI (59 procent van de benchmarks 'duidelijk mee eens')

Daarnaast zijn alle benchmarks het 'mee oneens' of 'volstrekt mee oneens' met de stelling dat voor de herijking van de doelstellingen en strategie van de organisatie door de rvc moet worden verboden dat het management gebruik maakt van AI (zoals ChatGPT).

Met name bij de stelling 'algoritmes mogen in onze organisatie alleen beslissingsondersteunend zijn' lopen de meningen tussen de benchmarks sterk uiteen. In iets mindere mate geldt dat ook voor de stelling 'onze organisatie is bezig toepassingen van AI binnen de organisatie te ontwikkelen'. Niet iedereen vindt het even wenselijk dat de organisatie zich daar mee bezig gaat houden.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage met 69 procent hoog. Bij negen van de veertien stellingen hebben minstens tien benchmarks een veranderwens. Aan kop vinden we dat de rvc voldoende in beeld moet hebben wat de voordelen zijn van AI en dat de rvc goed in beeld moet hebben dat checks and balances rond AI gebruik op orde zijn. Zestien benchmarks vinden dat dat beter moet.

De stellingen met weinig veranderwensen zijn die over het ontwikkelen van AI-toepassingen door de organisatie (5), het operationeel hebben van AI-toepassingen (6) en het alleen beslissingsondersteunend zijn van algoritmes (6).

Huidige situatie

Bij het basisprofiel valt geen enkele stelling in de klasse ‘duidelijk mee eens’ qua instemming.
In de klasse ‘min of meer mee eens’ (3.5 ≤ score < 4.0) vinden we twee van de veertien stellingen, namelijk dat de organisatie bezig is toepassingen van AI binnen de organisatie te ontwikkelen en dat in de organisatie beleid is opgesteld hoe om te gaan met AI (zoals ChatGPT). Bij de helft van het aantal voorgelegde stellingen neigt het basisprofiel naar instemming.

In de huidige situatie is bij geen enkele van de veertien stellingen meer dan de helft van de benchmarks het ‘minimaal duidelijk mee eens’. Omgekeerd zien we ook maar bij één stelling dat een meerderheid, alle benchmarks, het ‘mee oneens’ of ‘volstrekt mee oneens’ is met een stelling. Dat gaat om de stelling dat voor de herijking van de doelstellingen en strategie van de organisatie door de rvc verboden moet worden dat het management gebruik maakt van AI (zoals ChatGPT).

Historische vergelijking 2023-2025

Wenselijke situatie

Bij het basisprofiel zijn er maar drie grote verschillen. Het is wenselijker geworden dat de rvc voldoende overzicht heeft over waar in de organisatie algoritmes worden gebruikt. Daarnaast is het niet meer zo dat algoritmes alleen beslissingsondersteunend mogen zijn. De instemming is verder ook gezakt bij de stelling dat de organisatie voldoende in beeld heeft wat de voordelen zijn van AI.

Bij het grootbedrijf en MKB zijn de verschillen tussen de 2023 en 2025 beperkt tot drie en twee. Bij woningcorporatie en zorg en welzijn zien we meer verschillen. Die laatste heeft bij bijna alle stellingen meer instemming dan in 2023. Bij woningcorporatie geldt dat voor vijf stellingen.

Verbeterwensen

In 2023 waren nagenoeg bij elke benchmark bij elke stelling veranderwensen te zien. In de meeste gevallen waren die urgent. In 2025 zien we nog steeds veel veranderwensen. Wel zien we dat veel van de urgente veranderwensen in 2023 veranderd zijn in forse veranderwensen in 2025. Ook hebben een aantal benchmarks in 2025 minder veranderwensen dan in 2023. Bij de bedrijfsbenchmarks is dat bijvoorbeeld het beursgenoteerde bedrijf (basisprofiel), bij de persoonsgebonden benchmarks zijn dat de commissaris die tevens elders in een rvb zit, de vrouwelijke commissaris en de voorzitter van de rvc.

Huidige situatie

We zien in de vergelijking tussen 2023 en 2025 dat de instemming bij de stellingen over bijna de hele linie is gestegen. Dat wil niet zeggen dat anno 2025 men het overal duidelijk eens is, de scores lagen in 2023 namelijk zeer laag.

ESG

In dit deel van het onderzoek gaan we in op duurzaamheid. Dit zijn stellingen die eerder in 2022 of 2023 zijn voorgelegd. Ze gaan over de 'dubbele materialiteit' en over het op één lijn zitten als rvc en rvb.

Wenselijke situatie

Bij het basisprofiel zitten drie stellingen in de klasse 'duidelijk mee eens'. Dat is dat de organisatie meetbare duurzaamheidsdoelen moet formuleren en dat zowel rvb als rvc inzicht moet hebben in de effecten van de organisatie op het klimaat.

De procentueel meest gedeelde opvattingen, waarbij een meerderheid van alle benchmarks het duidelijk mee eens is, zijn:

- dat de organisatie meetbare duurzaamheidsdoelen heeft geformuleerd (74 procent van de benchmarks 'duidelijk mee eens')
- de rvb heeft inzicht in de effecten van de organisatie op het klimaat (61 procent)
- de rvc heeft inzicht in de effecten van de organisatie op het klimaat (56 procent)

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage met 47 procent fors. Er zijn twee stellingen waarbij meer dan tien benchmarks verbeterwensen hebben. Dertien benchmarks zijn van mening dat de rvc een beter inzicht moet hebben in de effecten van het klimaat op de organisatie. Elf benchmarks zijn van mening dat rvc en rvb over duurzaamheid meer hetzelfde moeten gaan denken.

De stellingen met de 'minst gedeelde' verbeterwensen zijn die over de rvb die inzicht heeft in de effecten van de organisatie op het klimaat en die over dat rvb-leden over duurzaamheid hetzelfde denken. In beide gevallen zijn er zes benchmarks die daar een verbeterwens hebben.

Huidige situatie

Het basisprofiel is het er 'duidelijk mee eens' dat 'mijn organisatie meetbare duurzaamheidsdoelen heeft geformuleerd'. Ze is het er 'min of meer mee eens' dat de rvb inzicht heeft in de effecten van de organisatie op het klimaat, dat over duurzaamheid rvb-leden hetzelfde denken en dat de rvc inzicht heeft in de effecten van de organisatie op het klimaat. Het basisprofiel 'neigt naar instemming' bij de andere vier stellingen.

In de huidige situatie is bij geen enkele van de veertien stellingen meer dan de helft van de benchmarks het minimaal 'duidelijk eens'. Het dichtst in de buurt komt de stelling dat de organisatie meetbare duurzaamheidsdoelen heeft geformuleerd. 42 procent van de benchmarks is het daar 'duidelijk mee eens'.

Historische vergelijking

Wenselijke situatie

Ten aanzien van de wenselijkheid van het hebben van meetbare duurzaamheidsdoelen zien we amper verschillen tussen 2023 en 2025.
Ten aanzien van het inzicht in de effecten zien we dat met name bij de profitsector de wenselijkheid omhoog is gegaan. Ook de commissaris die lid is van de auditcommissie, het rvb-lid en de secretaris van de rvc/rvb en in mindere mate de vrouwelijke commissaris willen een beter inzicht hebben. Voor een deel van non-profitsector en de minder ervaren commissaris geldt het tegenovergestelde. De wenselijkheid is juist gedaald.

Verbeterwensen

In 2023 waren bij elke benchmark bij het formuleren van meetbare duurzaamheidsdoelen veranderwensen te zien. Dat aantal is in 2025 gehalveerd. In 2022 waren bij de vier stellingen over het inzicht in de effecten ook nagenoeg overal veranderwensen te zien. Ook dat is verminderd. Ze zijn voornamelijk nog te zien bij de bedrijfsbenchmarks.

Huidige situatie

Ten aanzien van het hebben van meetbare duurzaamheidsdoelen zien we wel enkele verschillen tussen 2023 en 2025. Bij het beursgenoteerde bedrijf, woningcorporatie en het onderwijs is de instemming gezakt, bij de overige non-profit juist gestegen. Overigens is bij zorg en welzijn en bij onderwijs de aanwezigheid van meetbare duurzaamheidsdoelen niet vanzelfsprekend volgens de respondenten gezien de lage instemming in beide jaren.

Ten aanzien van het hebben van inzicht in de effecten van de organisatie op het klimaat en omgekeerd zien we dat dat vooral bij de profitbenchmarks sinds 2022 is toegenomen. Bij woningcorporatie, zorg en welzijn en onderwijs is dat inzicht (nog verder) gezakt.
Bij de persoonsgebonden benchmarks zien we dat het inzicht bij de commissaris die lid is van de auditcommissie, het rvb-lid en de secretaris rvc/rvb is gegroeid en in mindere mate ook bij de vrouwelijke commissaris. Bij de minder ervaren commissaris zien we het tegenovergestelde.

1 Inleiding

1.1 Aanpak in dit onderzoek

Repeterende vragen en capita selecta

Een deel van de vragen zijn veelvuldig herhaald en zijn nagenoeg identiek in alle achttien versies, zodat we trends in de periode tussen 2008 en 2025 kunnen analyseren. Dit jaar zijn de vragen over de volgende onderwerpen herhaald:

- Rollen van de rvc
- Samenwerking binnen de rvc
- Eigenschappen rvc en rvb

Daarnaast nemen we elk jaar een aantal specifieke aandachtsgebieden op. Dit jaar waren dat de volgende onderwerpen:

- Psychologische veiligheid van commissarissen in hun rol
- Honorering rvc-leden
- Stellingen ten aanzien van AI
- Risicomanagement
- ESG
- Samenwerking met een externe partij bij de zoektocht naar een nieuwe commissaris

Samenstelling van de respondenten is vergelijkbaar met de afgelopen vijf jaar

- In totaal zijn 198 vragenlijsten verwerkt in de kwantitatieve analyse. Deze zijn ingevuld door: 150 commissarissen, 22 directie-/rvb-leden, 14 secretarissen van rvc's en 12 internal auditors, een vergelijkbare samenstelling als in de afgelopen vijf jaar.
- We verkregen bruikbare statistische resultaten met 198 respondenten, vergelijkbaar met de aantallen in de afgelopen zeventien jaar (162 in 2024, 160 in 2023, 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 113 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 85 vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via FBNed, de Governance Academy, IIA Nederland, de NCD, de NCR, de NVTZ, de NVTC, de VTW, SER Topvrouwen, VNO-NCW metropool Amsterdam, VTO3, stichting Blikverruimers 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 respondent is opgesteld aan de hand van de antwoorden op een aantal kenmerkvragen:

- een deel van de kenmerkvragen 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 heeft/is:

- commissaris bij een beursgenoteerde onderneming
- een gewoon rvc-lid en geen voorzitter van de rvc
- meer dan 4 jaar ervaring met een commissariaat
- geen rvb-positie elders
- ouder dan 55 jaar
- man
- geen lid van de audit- of remuneratiecommissie
- geen lid van de remuneratiecommissie en/of selectie-benoemingscommissie

Variaties op het basisprofiel

In tabel 1.1 hebben we 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 (15)	VZ	Voorzitter rvc/rvt (55)	DIR	Rvb-/directielidlid (22)
GB	Groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (41)	HR	Commissaris lid remuneratiecommissie (43)	Secr	Secretaris van de rvc (14)
MKB	Midden- en kleinbedrijf (21)	Merv	Minder dan vijf jaar ervaring in de aangegeven rol (24)	IA	Internal auditor (12)
Fam	Familliebedrijf (16)	Jong	Commissaris ≤ 55 jaar (59)		
Corp	Woningcorporatie (21)	VR	Vrouwelijke commissaris (92)		
Zorg	Zorg en welzijnsinstelling (31)	AC	Commissaris lid auditcommissie (48)		
OW	Onderwijsinstelling (13)	rvbEL	Commissaris met rvb positie elders (27)		
Cult	Culturele instelling (18)				
ONP	Overige non-profit (22)				

In vergelijking met vorig jaar is één variatie toegevoegd en één variatie uitgebreid

Vergeleken met vorig jaar is de variatie ‘familiebedrijf’ weer toegevoegd vanwege het voldoende aantal respondenten dat scoort op deze variatie. De variatie ‘commissaris lid remuneratiecommissie’ is uitgebreid met commissarissen die lid zijn van de selectie- en benoemingscommissie.

Scores ‘buitenstaanders’ geven inzicht in zelfkritisch vermogen van rvc

De enquêtes zijn ook ingevuld door rvb/directieleden, secretarissen en internal auditors van rvc’s en rvb’s. Zij hebben geantwoord vanuit hun rol als rvb-lid, als secretaris of als internal auditor bij een organisatie. De opvattingen van deze groepen kunnen inzicht geven in het zelfkritisch vermogen van de commissarissen.

1.2.2 Regressieresultaten

Appendix 1: nadere uitleg regressie analyse

- We hebben de resultaten verkregen met behulp van een regressieanalyse. De regressieanalyse destilleert uit 198 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 één van de respondenten exact aan het basisprofiel. Maar met behulp van de schattingen met het regressiemodel kunnen we scores voor het basisprofiel en de achttien variaties daarop wel achterhalen. Hierbij gaan we uit van een lineaire afhankelijkheid tussen de score S en een ieder van de achttien variaties.

2. De resultaten (hoogte van de scores in het basisprofiel en de achttien variaties daarop) zijn praktisch niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. Deze verschilt van jaar op jaar. Wel kunnen we met het benaderen van commissarissen en het afnemen van interviews aansturen op een evenwichtige samenstelling van de groep respondenten. Door elk jaar de verschillen in de samenstelling te controleren, kunnen we de resultaten voor meerdere jaren goed met elkaar vergelijken.

   Het significantieniveau van de resultaten is afhankelijk van het aantal respondenten dat scoort op de variaties. Er moet wel voldoende gescoord worden op de variaties. In tabel 1.1 is zichtbaar hoeveel respondenten ‘scoren’ op de verschillende variaties. Zijn bijvoorbeeld maar enkele rvc-leden aan een beursgenoteerde onderneming verbonden, dan kunnen we nauwelijks significante conclusies voor het basisprofiel trekken.

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

3. Met regressieanalyses kunnen we de ‘zuivere’ (of netto) invloeden van de achttien variaties bepalen. Bijvoorbeeld wanneer we gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven vergelijken 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 βV 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 2025-2026

2.1 Toelichting indeling veranderwensen en vraagstelling

Samenvatting

De **onderwerpen** waar we procentueel de **meeste** wensen tot verandering zien, zijn:
- het samenvallen van risico's (met een gemiddeld veranderpercentage van 87 procent)
- honorering rvc (86 procent)
- bijdrage aan crisisbeheersing (82 procent)

Bij nog eens vijf aangesneden onderwerpen variëren die veranderpercentages van 50 tot en met 76 procent.

De **onderwerpen** waar we de **minste** wens tot verandering zien, zijn:
- De zelf ervaren psychologische veiligheid (4 procent)
- De briefing voor een extern bureau (4 procent)
- Vijf karaktertrekken van een extern search and selectbureau (2 procent)

De **benchmarks** met de **hoogste** overall **veranderpercentages** zijn per subgroep:
- MKB (65 procent)
- Cultuur (62 procent)
- Commissaris met minder dan vijf jaar ervaring (58 procent)

De **benchmarks** met de **laagste** overall **veranderpercentages** zijn per subgroep:
- Beursgenoteerd bedrijf (41 procent)
- Woningcorporatie (49 procent)
- De voorzitter van de rvc en de commissaris die tevens lid is van de auditcommissie (beide 26 procent)

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 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.

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

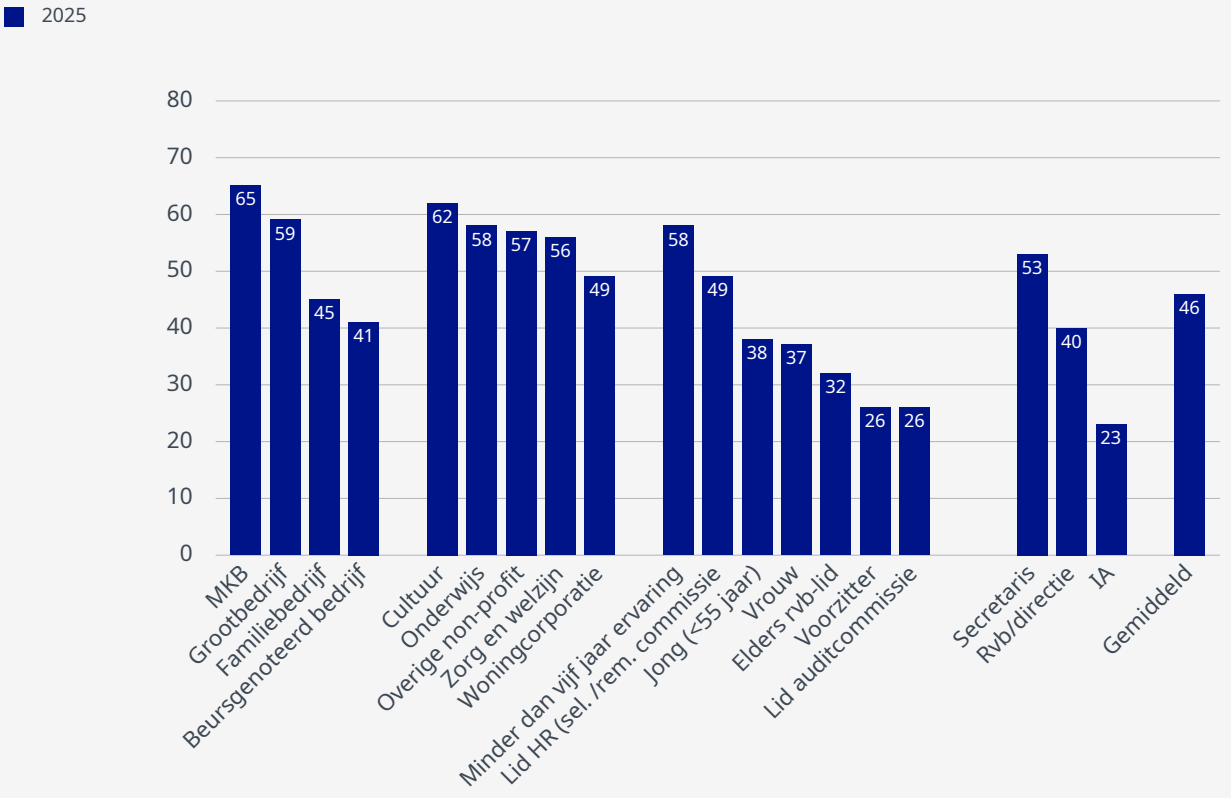
Berekening overall veranderpercentage

Het overall veranderpercentage per benchmark hebben we bepaald door van alle afzonderlijke (deel)vragen te bepalen of er bij het betrokken benchmark een veranderwens is. Het aantal vragen waar dit het geval is, hebben we vervolgens gedeeld door het totaal aantal vragen.
Het onderwerp 'samenwerking binnen de rvc' kende bijvoorbeeld zeventien deelvragen. De commissaris vrouw had hier drie veranderwensen, die ook allemaal verbeterwensen zijn. Op dit onderdeel is het veranderpercentage voor deze benchmark dan achttien procent. Op dezelfde manier had het MKB hier tien veranderwensen. Dit leidde bij deze benchmark tot een veranderpercentage van 59 procent. Het gemiddelde veranderpercentage voor alle benchmarks bij deze vraag was 40 procent. Daarmee staat dit onderdeel rond het midden qua hoogte van de veranderpercentages bij de afzonderlijke onderwerpen.

Overall gemiddeld veranderpercentage 2025 46 procent

Exclusief de drie open vragen over de toekomst en adviesrol en twee slotvragen bedroeg het totaal aantal vragen 280. 140 voor de huidige situatie en automatisch ook 140 voor de wenselijke situatie. Voor alle benchmarks gemiddeld is het overall veranderpercentage 46 procent. Dat is lager dan vorig jaar, maar hoger dan de jaren daarvoor.

Figuur 2.1.1
Overall veranderpercentages per benchmark



Gemiddeld

Het overall **gemiddelde** veranderpercentage van alle **benchmarks** is **46 procent**.

Hoogste veranderpercentage

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

- MKB (65 procent)
- Cultuur (62 procent)
- Commissaris met minder dan vijf jaar ervaring (58 procent)

Laagste veranderpercentage

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

- Beursgenoteerd bedrijf (41 procent)
- Woningcorporatie (49 procent)
- De voorzitter van de rvc en de commissaris die tevens lid is van de auditcommissie (beide 26 procent)

Bij de **niet-commissarissen** heeft de secretaris rvc/rvb het hoogste veranderpercentage.

Als we voorbij de individuele benchmarks kijken, zien we dat bij de bedrijfsbenchmarks de profitsector een iets lager veranderpercentage heeft dan de non-profitsector. In de meeste onderzoeksjaren liggen de profit- en non-profitsector dicht bij elkaar.

Bij de persoonsgebonden benchmarks zien we dat de commissarissen en de niet-commissarissen hetzelfde veranderpercentage hebben. In voorgaande jaren, met uitzondering van 2023, waren de niet-commissarissen altijd veel kritischer ten aanzien van aangedragen onderwerpen.

Beeld per onderwerp: de uitersten

Meeste veranderwensen

De **onderwerpen** waar we procentueel de **meeste wensen** tot verandering zien, zijn:

- het samenvallen van risico's (met een gemiddeld veranderpercentage van 93 procent)
- honorering rvc (86 procent)
- bijdrage aan crisisbeheersing (82 procent)

Bij nog eens vijf aangesneden onderwerpen variëren die veranderpercentages van 50 tot en met 76 procent.

Minste veranderwensen

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

- De zelf ervaren psychologische veiligheid (4 procent)
- De briefing voor een extern bureau (4 procent)
- Vijf karaktertrekken van een extern search and selectbureau (2 procent)

Waarbij aangetekend dat bij de laatste twee (deel)onderwerpen minder benchmarks met voldoende waarnemingen meetellen

2.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom zit, naast de voorzitter van de rvc, ook het auditcommissielid al jaren aan de onderkant qua aantallen veranderwensen?

Dat de benchmark 'voorzitter van een rvc' één van de twee benchmarks is met het laagste aantal veranderwensen is niet verrassend. Degene die dit onderzoek vaker openslaat, weet dat dit een bijna jaarlijkse terugkerende conclusie van ons is.
We hebben echter tot nu toe weinig aandacht besteed aan andere benchmarks die over de afgelopen jaren vaker aan de boven- of juist aan de onderkant qua veranderpercentages te vinden waren. In het onderzoek van dit jaar heeft de benchmark 'commissaris die tevens lid is van de auditcommissie' een net zo'n laag percentage als de benchmark 'rvc-voorzitter'. En als we terugkijken naar de veranderpercentages van de 'audit-commissaris' is het geen verrassing dat deze ook dit jaar weer aan de onderkant zit. In die afgelopen jaren (sinds 2016) heeft deze benchmark een (fors) lager veranderpercentage dan bijvoorbeeld de benchmark 'commissaris vrouw' of de benchmark 'Jong' of de benchmark 'commissaris met minder dan vijf jaar ervaring' of de benchmark 'commissaris die tevens elders in een rvb zit'.
Misschien is de reden dat de commissaris die tevens lid is van de auditcommissie zoveel lager scoort dan andere persoonsgebonden benchmarks, de vele risico-gerelateerde vragen zijn in de vragenlijst dit jaar. Daar heeft het auditcommissielid in principe een beter zicht op dan de commissarissen die daar niet in zitten. Tegelijkertijd kun je een goed zicht hebben op de risico-gerelateerde onderwerpen, maar van mening zijn dat dit niet voor de andere commissarissen in dezelfde mate geldt en dat de auditcommissie daarom nog zo veel veranderwensen heeft. Want het is niet zo dat het auditcommissielid veel lagere veranderpercentages heeft bij de risico-gerelateerde onderwerpen. Integendeel, ook bij het auditcommissielid zijn onderwerpen als geopolitiek, digitalisering en samenvallen van risico's de onderwerpen waar bij meer dan de helft van de stellingen veranderwensen zijn geuit. Het auditcommissielid heeft vooral lagere veranderpercentages bij de onderwerpen psychologische veiligheid en inhuur van een extern bureau bij de werving en selectie van nieuwe rvc-leden.
Zegt het iets dat niet-auditcommissieleden veel veranderwensen hebben bij risico-gerelateerde onderwerpen, maar andersom dat auditcommissieleden minder veranderwensen hebben bij onderwerpen die minder in het risicomanagement passen?

3 Overzicht oordeel rvc-rollen

Samenvatting

Wenselijke situatie
Bij het basisprofiel vallen alleen de toezichtsrol en de adviesrol in de klasse ‘duidelijk mee eens’. De adviesrol en de ambassadeursrol zitten een klasse lager en dat betekent dat het basisprofiel het daar ‘min of meer eens’ is.
Het draagvlak onder alle benchmarks voor de rollen is groot. Als we kijken naar de vier rollen, dan zien we dat alleen bij de ambassadeursrol het gemiddelde van alle benchmarks onder de 4.0 duikt, maar dat is, net als vorig jaar, slechts marginaal.

Veranderwensen
Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage 60 procent. Dat is hoog. Alle veranderwensen die er zijn, zijn tegelijk ook verbeterwensen. Bij de bedrijfsbenchmarks heeft in de profitsector het beursgenoteerde bedrijf (basisprofiel) drie verbeterwensen, de andere benchmarks daar hebben er twee. Bij de non-profitbenchmarks hebben de organisaties in de zorg en-welzijnssector, het onderwijs of in de cultuursector er elk drie, de woningcorporatie twee en de overige non-profit één. Bij de persoonsgebonden benchmarks hebben de commissaris die lid is van de remuneratie en/of selectie- en benoemingscommissie en de minder ervaren commissaris beide drie verbeterwensen. De commissaris die tevens elders in een rvb zit, de vrouwelijke commissaris, de commissaris die tevens in de auditcommissie zit en de voorzitter van de rvc hebben er elk twee. De jongere commissaris heeft er slechts één.

Koplopers zijn de stellingen over de invulling door de rvc van de werkgeversrol en van de ambassadeursrol. Daar hebben respectievelijk zeventien en vijftien benchmarks, van de negentien, een verbeter- of veranderwens. De invulling door de rvc van de adviesrol kent ook een flink aantal benchmarks (12) die vinden dat dat beter kan.
De enige stelling met weinig veranderwensen, bijna geen, is de toezichtsrol. Alleen de secretaris rvc/rvb heeft daar een verbeterwens.

Huidige situatie
Bij het basisprofiel valt alleen de ‘toezichtsrol’ in de klasse ‘duidelijk mee eens’ qua instemming.
In de klasse ‘min of meer mee eens’ vinden we de werkgevers- en de adviesrol. De score voor de ambassadeursrol is het laagst en zit in de klasse 'deels mee oneens/deels mee eens'.

Bij de bedrijfsbenchmarks is het familiebedrijf gemiddeld de meest tevreden benchmark. Bij de persoonsgebonden benchmarks zijn dat de internal auditor en de commissaris die tevens lid is van de auditcommissie. Het minst tevreden over de huidige situatie zijn het onderwijs en de secretaris van de rvc/rvb.

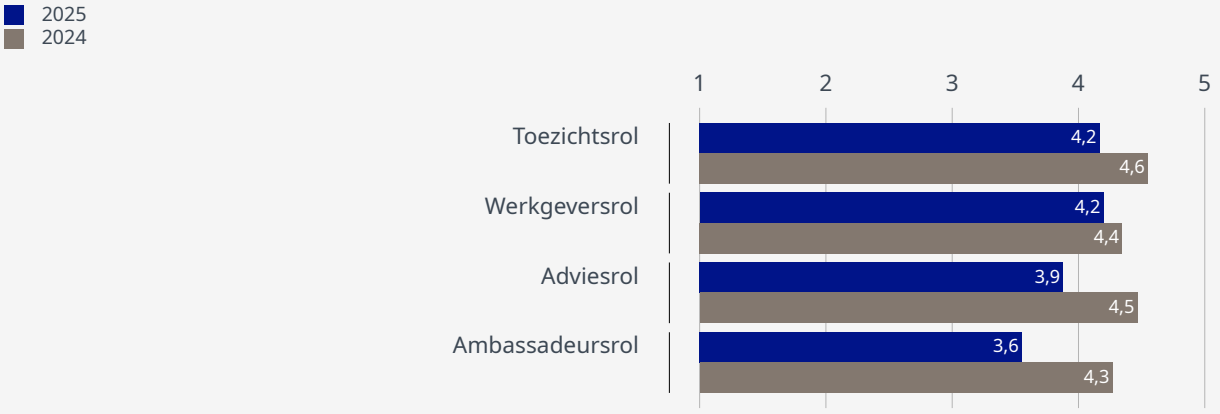
Onderzoeksvraag

Net als vorig jaar hebben we ook dit jaar gevraagd naar een mening over de vier rollen van een commissaris. Aan de respondenten of zij van mening zijn dat de rvc daar goed mee omgaat. Met daarbij een onderscheid tussen de huidige stand van zaken en wat de stand van zaken zou moeten zijn.

Gebruikt is de 5-puntsschaal met: *1 = volstrekt oneens, 2 = mee oneens, 3 = deels mee oneens/deels mee eens, 4 = mee eens en 5 = volstrekt mee eens.*

3.1 Wenselijke situatie

Figuur 3.1
Scores gewenste situatie voor rollen, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens



Gewenste situatie basisprofiel

Bij het **basisprofiel** vallen alleen de toezichtsrol en de werkgeverssrol in de klasse '**duidelijk mee eens**' (4 ≤ score < 4.5). De adviesrol en de ambassadeursrol zitten een klasse lager en dat betekent dat het basisprofiel het daar 'min of meer eens' is.

Zoals in figuur 3.1 te zien is, liggen de scores bij alle vier de rollen (beduidend) lager dan vorig jaar. Een goede verklaring hebben we daar niet voor.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Overall valt 73 procent van de onderwerpen in de klasse duidelijk mee eens of hoger

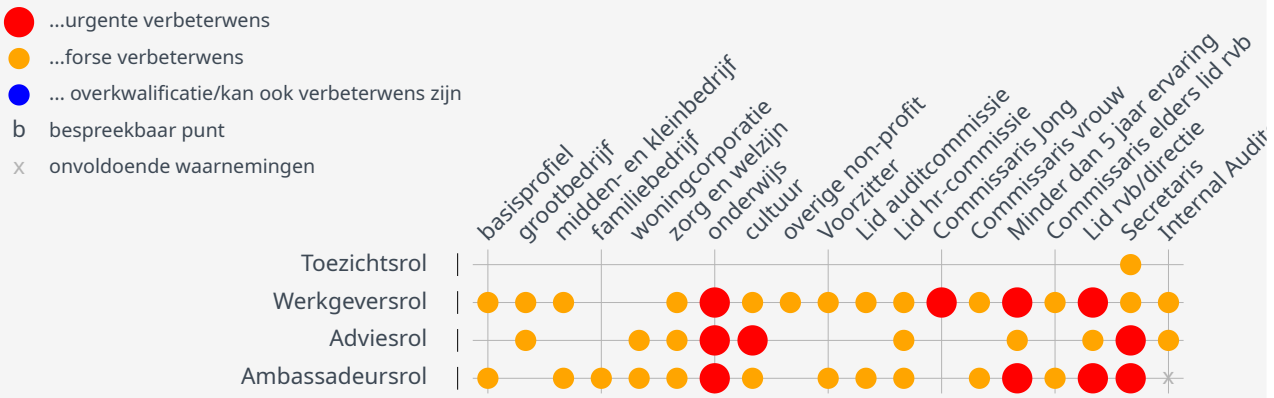
Het draagvlak onder alle benchmarks voor de rollen is groot. Als we kijken naar de vier rollen, dan zien we dat alleen bij de ambassadeursrol het gemiddelde van alle benchmarks onder de 4.0 duikt, maar dat is, net als vorig jaar, slechts marginaal. Overigens treffen we deze gemiddeld lagere score historisch gezien meestal aan. De rvc heeft het moeilijk met de invulling van de ambassadeursrol. Alleen bij de toezichtsrol scoren alle benchmarks boven de 4.0.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** zien we dat vooral de adviesrol bij een aantal benchmarks hoger scoort dan het basisprofiel. Dat betreft GB, MKB, FAM, Zorg, Cult en ONP.
De ambassadeursrol scoort bij alle bedrijfsbenchmarks het laagste van alle vier de rollen. De laagste score vinden we bij OW. Die is het slechts 'deels mee oneens/deels mee eens' dat de rvc haar rol inzake de ambassadeursrol goed moet invullen.

Bij de **persoonlijksgebonden benchmarks** scoort niet alleen de toezichtsrol, maar ook de werkgeversrol overal boven de 4.0. Alle **commissarissenbenchmarks** hebben geen grote afwijkingen van het basisprofiel en sluiten dus aan bij diens opvattingen.
Bij de **niet-commissarissen** zien we drie afwijkingen. Opvallend, maar niet onbegrijpelijk, is dat DIR van alle benchmarks het minst ziet in de werkgeversrol van de rvc. Er lijkt hier sprake te zijn van enig ongemak. Daarnaast ziet IA graag dat de rvc haar taak inzake de advies- en ambassadeursrol goed vervult. In beide gevallen is zij het duidelijk eens met de stelling.

3.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 3.2
Veranderwensen rvc-rollen
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

Twee verbeterwensen

Bij het basisprofiel geldt dat bij de werkgevers- en de ambassadeursrol sprake is van verbeterwensen.

Andere benchmarks

Hoog overall veranderpercentage

Voor **alle benchmarks gezamenlijk** is het **veranderpercentage met 60 procent hoog**. De scores liggen in de wenselijke situatie allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat alle veranderwensen ook verbeterwensen zijn. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage **58 procent**. De non-profitsector heeft een hoger veranderpercentage dan de profitsector (60 om 56 procent).

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage **62 procent**, waarbij de commissarissen en niet-commissarissen een beduidend lager veranderpercentage hebben (54 procent) dan de niet-commissarissen (82 procent).

Bedrijfsbenchmarks

Alleen bij toezichtsrol geen verbeterwensen

In de **profitsector** heeft het beursgenoteerde bedrijf (basisprofiel) drie verbeterwensen, de andere benchmarks hebben er twee. Geen van de vier benchmarks heeft een verbeterwens ten aanzien van de toezichtsrol. Bapr, GB en MKB delen hun verbeterwens voor de werkgeversrol, Bapr, GB en Fam die voor de adviesrol en Bapr, MKB en Fam die voor de ambassadeursrol.

Ook bij non-profit alleen bij toezichtsrol geen verbeterwensen

OW drie keer urgent

Ook bij de benchmarks in de **non-profitsector** zien we veel verbeterwensen. Ook hier geldt dat geen van de vier benchmarks een verbeterwens heeft ten aanzien van de toezichtsrol. Zorg, OW en Cult hebben er elk drie, Corp twee en ONP één. Alle non-profitbenchmarks, exclusief ONP, hebben een veranderwens ten aanzien van de adviesrol en de ambassadeursrol. En alle non-profitbenchmarks, exclusief Corp, hebben een verbeterwens ten aanzien van de werkgeversrol. Opvallend bij OW is dat alle drie veranderwensen urgent van aard zijn.

Persoonsgebonden benchmarks

Ook bij persoonsgebonden benchmarks veel verbeterwensen HR en Merv koplopers met drie

Bij de **commissarissen** zijn de koplopers HR en Merv die beide drie verbeterwensen hebben. RvbEL, VR, AC en VZ hebben er elk twee. Jong heeft er slechts één. Ook hier geldt dat we bij de toezichtsrol geen verbeterwensen zien. Die zijn wel te zien bij de werkgeversrol, alle commissarissen hebben daar een verbeterwens. De invulling van de ambassadeursrol kan volgens zes commissarissenbenchmarks beter, de adviesrol volgens twee.

Niet-commissarissen kritisch

Bij de **niet-commissarissen** hebben zowel DIR als Secr als IA veel (urgente) verbeterwensen. DIR heeft een urgente verbeterwens ten aanzien van de werkgeversrol en de ambassadeursrol en een forse verbeterwens ten aanzien van hoe de rvc de adviesrol invult. Secr is van mening dat de rvc alle vier de rollen beter kan invullen dan dat ze nu doet. Daarbij zijn de verbeterwensen voor de adviesrol en ambassadeursrol urgent. IA tenslotte heeft twee forse verbeterwensen ten aanzien van de werkgeversrol en de adviesrol.

Gedeelde veranderwensen

Zeer veel gedeelde veranderwensen

Koplopers zijn de stellingen over de invulling door de rvc van de werkgeversrol en van de ambassadeursrol. Daar hebben respectievelijk zeventien en vijftien benchmarks, van de negentien, een verbeter- of veranderwens. De invulling door de rvc van de adviesrol kent met twaalf ook een flink aantal benchmark die vinden dat dat beter kan.

De enige stelling met weinig veranderwensen, bijna geen, is de toezichtsrol. Alleen Secr heeft daar een verbeterwens.

Huidige situatie

Beperkte mate van instemming bij rollen door basisprofiel

Bij het **basisprofiel** valt alleen de ‘toezichtsrol’ in de klasse ‘duidelijk mee eens’ qua instemming.
In de klasse ‘**min of meer mee eens**’ (3.5 ≤ score < 4.0) vinden we de werkgevers- en de adviesrol. De score voor de ambassadeursrol is met een 3.1 het laagst en zit in de klasse ‘**deels mee oneens/deels mee eens**’.

In totaal 23 procent van de opties score ≥ 4.0

In de huidige situatie is **slechts bij de toezichtsrol meer dan de helft van de benchmarks** het minimaal ‘**duidelijk mee eens**’. Bij de bedrijfsbenchmarks is OW het minst tevreden over hoe de rvc invulling geeft aan de vier rollen. Bij de persoonsgebonden benchmarks zijn dat DIR en Secr.

In totaal heeft **23 procent** van de opties een score ≥ 4.0. In de **wenselijke situatie** is dat 62 procent. Wanneer we de **grens** bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 56 procent boven die grens tegen 96 procent in de wenselijke situatie.

Een lagere score dan 2.8 (‘mee oneens’ tot en met ‘volstrekt mee oneens’) komt slechts drie keer voor. Dat betreft de score van OW, Merv en Secr bij de ambassadeursrol. Dat is ook de rol met gemiddeld, over alle benchmarks gemeten, de laagste score.

3.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom blijft de ambassadeursrol toch zo lang omgeven met aarzelingen en verbeterwensen?

Over de invulling van de ambassadeursrol is men maar matig tevreden en het kan volgens velen een stuk beter. Daarbij zien we weinig onderscheid tussen de verschillende organisaties en in welke sector die werkzaam zijn. Na zoveel jaren van verbeterwensen roept dat een aantal vragen op. Zijn de doelpalen verschoven? Ja. Neemt de rvc voldoende de tijd voor de invulling van deze rol? Nee, dat idee hebben we niet. Beide vragen hebben met elkaar te maken. Ja, de doelpalen zijn verschoven. Veel organisaties zijn meer dan voorheen verbonden in netwerken of sterkere (leveranciers)ketens. Afhankelijk van de rol van de organisatie in een keten/netwerk (kleine of grote rol) en andersom de afhankelijkheid van een organisatie van een dergelijk netwerk/keten vereist dat ook dat een rvc periodiek haar ambassadeurs-/netwerkrol tegen het licht houdt.
Daarnaast vereist een verandering van de strategie van de organisatie dat men ook kritisch kijkt naar welke contacten wel of niet relevant zijn. Als een organisatie verhuist naar een andere locatie is het onderhouden van bijvoorbeeld een jaarlijks contact met de lokale wethouder van de voormalige locatie niet zo relevant meer. Het kan dan echter wel relevant zijn om na te denken of het nuttig is om de wethouder van de nieuwe locatie op te nemen in de cirkel waarmee de rvc periodiek contact wil. Of als men kiest voor een leverancier van kritieke onderdelen uit India in plaats van uit China.
Dan komen we aan bij de tweede vraag of de rvc voldoende de tijd neemt voor invulling van die ambassadeursrol. Nee, geven de respondenten vaak zelf (ook) aan. Denk bijvoorbeeld aan de jarenlang aanwezige verbeterwensen bij de individuele en collectieve bedrijfsbezoeken. Dat weerspiegelt ons inziens niet alleen de ambivalente opvattingen over de ambassadeursrol, maar ook het niet weten hoe deze ingevuld kan/moet worden. Het lijkt ons dat op zijn minst een geregeld gesprek over deze rol op de agenda moet staan. We constateren teveel in onze gesprekken met onze respondenten dat de scherpte om de buitenwereld naar binnen te halen niet overal aanwezig is. Er wil nog wel eens een belangrijke ontwikkeling worden gemist.

4 Risicomanagement, risicobereidheid

Samenvatting

Wenselijke situatie
Bij het basisprofiel vallen drie stellingen in de klasse ‘duidelijk mee eens’. Dat gaat er om dat de risicobereidheid moet aansluiten bij de strategie, dat het de rvc duidelijk moet zijn wat de risicobereidheid van de rvb is en dat interne stakeholders moeten worden betrokken bij het bepalen van de risicobereidheid. Zes stellingen vallen in de klasse ‘min of meer mee eens’ en alleen de stelling over het compliancegericht zijn van de risicobereidheid valt in de klasse ‘mee oneens’.

De stellingen waarbij minimaal de helft van de benchmarks het 'duidelijk mee eens' is, zijn:
- de risicobereidheid sluit aan bij de strategie (76 procent van de benchmarks)
- interne stakeholders worden betrokken bij het bepalen van de risicobereidheid (76 procent van de benchmarks)
- het is de rvc duidelijk wat de risicobereidheid van de rvb is (72 procent)
- over de risicobereidheid wordt door rvc en rvb in voldoende mate gesproken (59 procent)
- de risicobereidheid wordt tenminste jaarlijks geëvalueerd (59 procent)
- het is de rvb duidelijk wat de risicobereidheid van de rvc is (50 procent)

Veranderwensen
Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage 40 procent. Dat is niet laag. Alle veranderwensen die er zijn, zijn, behalve die bij het compliancegericht zijn, tegelijk ook verbeterwensen. Bij de bedrijfsbenchmarks heeft in de profitsector het beursgenoteerde bedrijf (basisprofiel) slechts één verbeterwens, MKB heeft er echter zes en GB zelfs acht. Bij de non-profitbenchmarks heeft de organisatie in de zorg- en welzijnssector bij alle tien de stellingen veranderwensen en de overige non-profit bij negen van de tien. De woningcorporatie, onderwijs en cultuur hebben er elk vier. Bij de persoonsgebonden benchmarks hebben de minder ervaren commissaris en jongere commissaris respectievelijk vijf en vier veranderwensen. De andere commissarissenbenchmarks hebben er twee of minder. Ook bij de niet-commissarissen is het beeld rustiger, de secretaris heeft met drie de meeste veranderwensen. Als enige persoonsgebonden benchmark heeft deze een verbeterwens bij de stellingen dat het de rvc duidelijk is wat de risicobereidheid van de rvb is en andersom dat het de rvb duidelijk is wat de risicobereidheid is van de rvc.

Dat risicobereidheid vooral compliancegericht is, levert met tien benchmarks de meeste veranderwensen op. Gevolgd door de stellingen dat de risicobereidheid tenminste jaarlijks wordt geëvalueerd en dat externe stakeholders worden betrokken bij het bepalen van de risicobereidheid. Bij beide zijn negen benchmarks van mening dat het anders moet. Bij de andere zeven stellingen zijn telkens tussen de vier en zeven benchmarks van mening dat zaken anders moeten.

Huidige situatie
Bij het basisprofiel valt het merendeel van de stellingen in de klasse ‘min of meer mee eens’ qua instemming. Alleen de stelling over het betrekken van interne stakeholders bij het bepalen van de risicobereidheid (‘duidelijk mee eens’) en de stelling over het vooral compliancegericht zijn van de risicobereidheid (oneens) zitten daar niet in.

Bij de bedrijfsbenchmarks hebben Zorg en OW gemiddeld de laagste scores/instemming. MKB is juist het meest tevreden. Bij de persoonsgebonden benchmarks is Merv het minst tevreden en IA het meest.

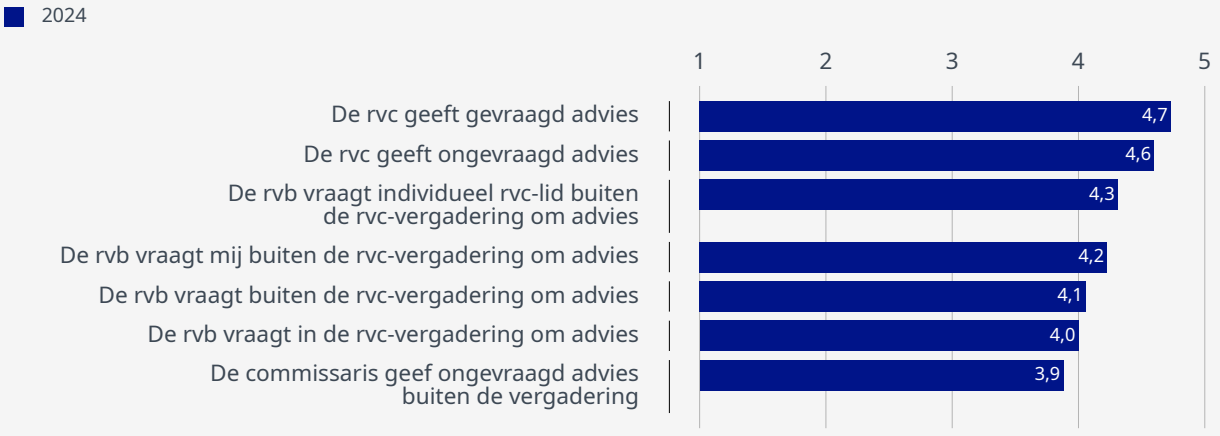
Onderzoeksvraag

Aan de respondenten zijn zes stellingen voorgelegd met betrekking tot risicomanagement en specifieker risicobereidheid. We hebben deze stellingen niet eerder voorgelegd en hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren.

Gebruikt is de 5-puntsschaal met: *1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.*

4.1 Wenselijke situatie

Figuur 4.1
Scores gewenste situatie voor adviesrol, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens



Gewenste situatie basisprofiel

Basisprofiel: risicobereidheid moet aansluiten bij strategie, interne stakeholders betrokken en rvc moet bereidheid rvb kennen

Bij het **basisprofiel** vallen **drie stellingen** in de klasse '**duidelijk mee eens**' (4.0 ≤ score < 4.5). Dat gaat er om dat de risicobereidheid moet aansluiten bij de strategie, dat het de rvc **duidelijk** moet zijn wat de risicobereidheid van de rvb is en dat interne stakeholders moeten worden betrokken bij het bepalen van de risicobereidheid.
Dat over de risicobereidheid door rvc en rvb in voldoende mate wordt gesproken, dat de risicobereidheid tenminste jaarlijks wordt geëvalueerd, dat het de rvc duidelijk is wat de risicobereidheid van de organisatie is, dat de risicobereidheid toetsbaar is, dat het de rvb duidelijk is wat de risicobereidheid van de rvc is en dat externe stakeholders worden betrokken bij het bepalen van de risicobereidheid valt allemaal binnen de klasse '**min of meer mee eens**' (3.5 ≤ score < 4.0).

Risicobereidheid moet niet alleen compliancegericht zijn

In de klasse '**neigt naar afwijzing**' (2.5 < score ≤ 2.8) bevindt zich alleen de stelling dat de risicobereidheid vooral compliance gericht is.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Tweederde van benchmarks duidelijk eens dat risicobereidheid moet aansluiten bij strategie en dat interne stakeholders worden betrokken bij het bepalen ervan

De procentueel meest gedeelde opvattingen waarbij minimaal de helft van de benchmarks het duidelijk eens is (score > 4.0) zijn:

- de risicobereidheid sluit aan bij de strategie (76 procent van de benchmarks)
- interne stakeholders worden betrokken bij het bepalen van de risicobereidheid (76 procent van de benchmarks)
- het is de rvc duidelijk wat de risicobereidheid van de rvb is (72 procent)
- over de risicobereidheid wordt door rvc en rvb in voldoende mate gesproken (59 procent)
- de risicobereidheid wordt tenminste jaarlijks geëvalueerd (59 procent)
- het is de rvb duidelijk wat de risicobereidheid van de rvc is (50 procent)

Bedrijfsbenchmarks

MKB bijna overal hogere mate van instemming dan het basisprofiel

In de **profitsector** zien we dat MKB, op één stelling na, een hogere mate van instemming heeft dan het basisprofiel. Zes daarvan zijn materieel van aard. GB heeft wat meer overeenstemming met bapr en heeft slechts drie materiële afwijkingen.
Drie van die verschillen zijn dat het beursgenoteerde bedrijf het ‘slechts’ 'min of meer mee eens' is dat het de rvb duidelijk is wat de risicobereidheid van de rvc is, dat door rvc en rvb in voldoende mate gesproken wordt over de risicobereidheid en dat risicobereidheid toetsbaar is. Terwijl GB en MKB het daar 'duidelijk mee eens' zijn.
Ze zijn het er alle drie ‘duidelijk mee eens’ of ‘volstrekt mee eens’ dat de externe stakeholders worden betrokken bij het bepalen van de risicobereidheid, dat het de rvc duidelijk is wat de risicobereidheid van de rvb is, dat de risicobereidheid aansluit bij de strategie en dat interne stakeholders worden betrokken bij het bepalen van de risicobereidheid.

In non-profitsector bij aantal stellingen ook hogere instemming dan basisprofiel

In de vergelijking met de benchmarks in de **non-profitsector** zien we enkele grote verschillen met het basisprofiel. En ook hier geldt dat deze verschillen een hogere instemming betekenen bij de non-profitbenchmarks dan bij het basisprofiel.
Zowel Corp, Zorg, Cult als ONP zijn het duidelijk eens dat het de rvb duidelijk is wat de risicobereidheid van de rvc is. Afgezien van Zorg vinden deze benchmarks ook dat er voldoende door rvc en rvb moet worden gesproken over risicobereidheid. Cult en ONP zijn het er ook ‘duidelijk mee eens’ dat de risicobereidheid toetsbaar moet zijn.

Persoonsgebonden benchmarks

Veel overeenstemming met opvatting basisprofiel bij andere commissarissen

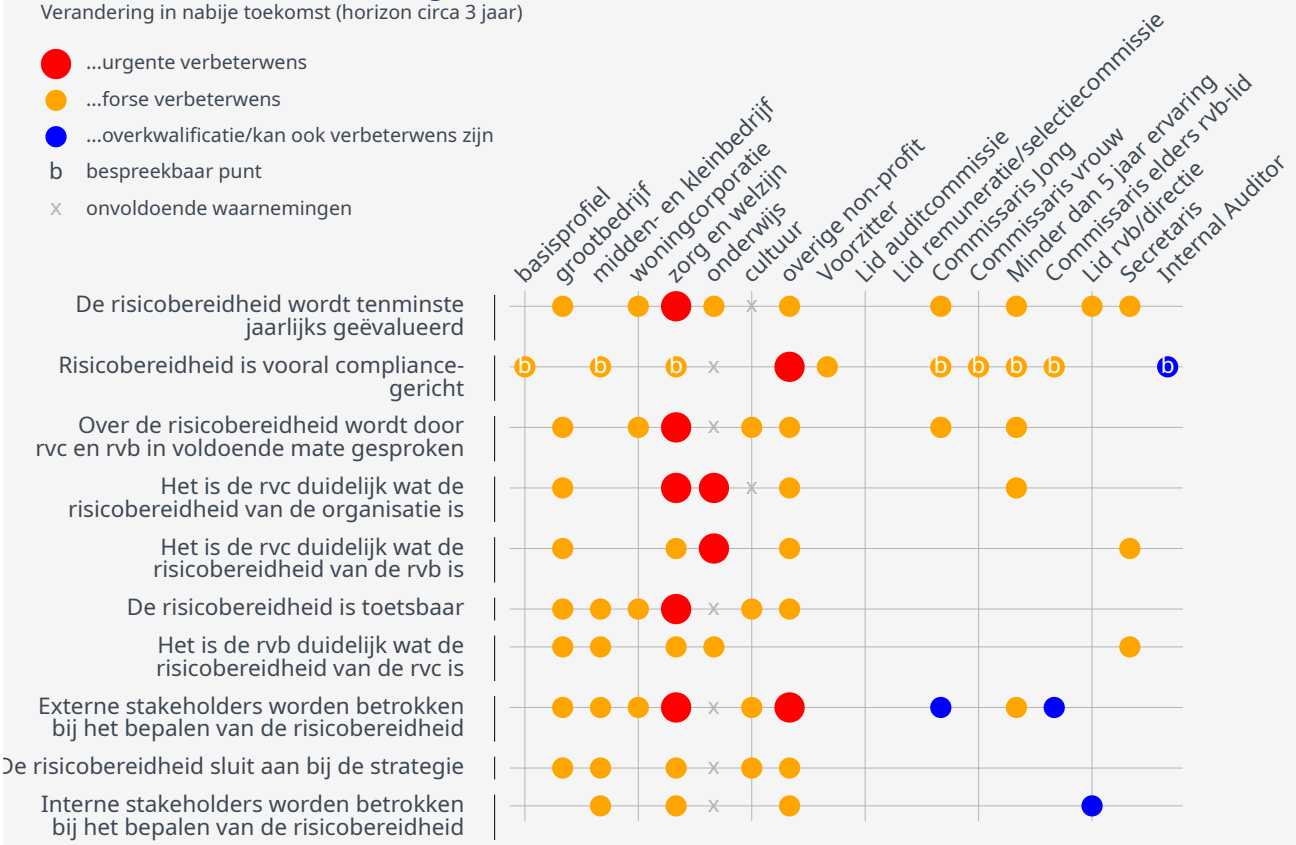
Bij de **commissarissen** is het beeld een stuk rustiger in vergelijking met de bedrijfsbenchmarks. VZ, AC, Jong en rvbEL hebben nagenoeg dezelfde opvattingen als bapr. HR wijkt twee keer materieel en positief af. VR één keer materieel en positief en Merv één keer materieel negatief. Die laatste benchmark ‘neigt slechts naar instemming’ bij de stelling dat de risicobereidheid tenminste jaarlijks wordt geëvalueerd terwijl het basisprofiel het daar ‘min of meer mee eens’ is.

Met name IA heeft meer instemming dan basisprofiel

Bij de **niet-commissarissen** is het beeld minder rustig. Secr wijkt twee keer materieel af, en DIR één keer materieel. IA wijkt daarentegen vier keer materieel en positief af. In alle gevallen betreft dat meer instemming dan bij het basisprofiel. In veel van die gevallen is het het basisprofiel dat het ‘min of meer mee eens’ is met de stelling en dat één of twee van de andere drie benchmarks het daar dan ‘duidelijk mee eens is/zijn’. Bij de stelling dat interne stakeholders worden betrokken bij het bepalen van de risicobereidheid bestaat overigens geen verschil van inzicht.

4.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 4.2
Veranderwensen risicomanagement, risicobereidheid
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 ligt onder de -20 procent, actie is noodzakelijk; blauw: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet/kan minder.

Basisprofiel

Slechts één veranderwens

Het **basisprofiel** heeft slechts één veranderwens, een bespreekbaar geworden punt ten aanzien van het compliance gerichte karakter van de risicobereidheid.

Andere benchmarks

Overall veranderpercentage van 38 procent

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met bijna **38 procent niet laag**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dit betreft uitsluitend de stelling over het compliance gericht zijn van de risicobereidheid. Bij tien benchmarks is hier sprake van een bespreekbaar geworden punt. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage 64 procent. De profitsector heeft een lager veranderpercentage dan de non-profitsector (50 om 74 procent).
Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage 19 procent, waarbij de commissarissen en niet-commissarissen dicht bij elkaar liggen.

Bedrijfsbenchmarks

GB bij acht van de tien stellingen verbeterwensen

In de **profitsector** staat het aantal veranderwensen van het beursgenoteerde bedrijf (1) in schril contrast met het aantal van GB (8) en MKB (6). GB en MKB delen hun verbeterwensen ten aanzien van de stellingen dat het de rvb duidelijk moet zijn wat de risicobereidheid van de rvc is, dat de risicobereidheid aan moet sluiten bij de strategie, dat externe stakeholders betrokken worden bij het bepalen van de risicobereidheid en dat de risicobereidheid toetsbaar is.

Zorg overal veranderwensen, waarvan groot deel urgent

Ook bij de benchmarks in de **non-profitsecto**r zien we veel veranderwensen, die men vaak deelt. Koploper is Zorg die overal (deels urgente) veranderwensen heeft, op de voet gevolgd door ONP die bij de negen van de tien stellingen veranderwensen heeft. Corp, OW en Cult hebben er elk vier.
Zowel Corp Zorg, Cult als ONP zijn van mening dat rvc en rvb vaker over risicobereidheid moeten praten. Dat gebeurt nu niet voldoende. Verder vinden ze dat de risicobereidheid meer toetsbaar moet zijn en dat externe stakeholders meer of vaker betrokken moeten worden bij het bepalen van de risicobereidheid. In het verlengde van het voorgaande zijn dezelfde vier benchmarks van mening dat de risicobereidheid jaarlijks moeten worden geëvalueerd.

Persoonsgebonden benchmarks

Tegengestelde wensen Jong, rvbEL en Merv bij betrekken externe stakeholders

Bij de **commissarissen** is het aantal veranderwensen veel minder talrijk. Koplopers zijn Merv en Jong met respectievelijk vijf en vier veranderwensen. RvbEL heeft er twee, VZ en VR één en AC en HR geen.
Zowel VZ, Jong, VR, Merv als rvbEL hebben een veranderwens bij het compliancegericht zijn. We zijn niet helemaal zeker of dat een aanmoediging is om beter te voldoen aan wetgeving of dat we het omgekeerd moeten zien en dat het te veel een ‘compliancedingetje’ is geworden.
Verder zijn de tegengestelde meningen opvallend bij de stelling over het betrekken van externe stakeholders bij het bepalen van de risicobereidheid. Voor Jong en rvbEL mag dat wel wat minder terwijl Merv vindt dat dat juist wel wat beter kan.

Opmerkelijk signaal Secr over kennen van elkaars risicobereidheid door rvc en rvb

Bij de **niet-commissarissen** heeft DIR een verbeterwens bij het tenminste jaarlijks evalueren van de risicobereidheid en, opmerkelijk, een overkwalificatie bij het betrekken van interne stakeholders bij het bepalen van de risicobereidheid. Dat mag wel wat minder.
Voor IA mag de risicobereidheid wel wat minder compliancegericht zijn.
Secr tenslotte heeft drie verbeterwensen. Als enige persoonsgebonden benchmark heeft deze een verbeterwens bij de stellingen dat het de rvc duidelijk is wat de risicobereidheid van de rvb is en andersom dat het de rvb duidelijk is wat de risicobereidheid is van de rvc. Daarnaast heeft Secr een verbeterwens bij de stelling over het tenminste jaarlijks evalueren van de risicobereidheid.

Gedeelde veranderwensen

Risicobereidheid te veel of te weinig compliancegericht?

Dat risicobereidheid vooral compliance gericht is levert met tien benchmarks de meeste veranderwensen op. Gevolgd door de stellingen dat de risicobereidheid tenminste jaarlijks wordt geëvalueerd en dat externe stakeholders worden betrokken bij het bepalen van de risicobereidheid. Bij beide zijn negen benchmarks van mening dat het anders moet.
Bij de andere zeven stellingen zijn telkens tussen vier en zeven benchmarks van mening dat zaken anders moeten.

Huidige situatie

Basisprofiel grotendeels 'min of meer mee eens'

Bij het **basisprofiel** valt alleen de stelling dat de interne stakeholders worden betrokken bij het bepalen van de risicobereidheid in de klasse ‘duidelijk mee eens’ qua instemming. Nagenoeg alle andere stellingen (8) vallen in een klasse lager ‘min of meer mee eens’.
Alleen dat risicobereidheid vooral compliance gericht is, daar is het basisprofiel het ‘mee oneens’.

In de huidige situatie is bij **één van de tien stellingen meer dan de helft van de benchmarks** het minimaal ‘**duidelijk mee eens**’. Dat betreft de volgende stelling:

- interne stakeholders worden betrokken bij het bepalen van de risicobereidheid (59 procent van de benchmarks).

In de huidige situatie is daarnaast bij één van de tien stellingen meer dan de helft van de benchmarks het minimaal ‘**duidelijk mee oneens**’. Dat betreft de stelling:

- risicobereidheid is vooral compliance gericht (89 procent van de benchmarks)

In totaal 24 procent van de opties score ≥ 4.0

In totaal heeft 24 procent van de opties een score ≥ 4.0. In de wenselijke situatie is dat 49 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 71 procent boven die grens tegen 87 procent in de wenselijke situatie.

Bij de bedrijfsbenchmarks hebben Zorg en OW gemiddeld de laagste scores/instemming. MKB is juist het meest tevreden. Bij de persoonsgebonden benchmarks is Merv het minst tevreden en IA het meest.

4.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

IA huiverig dat compliance dominanter wordt in discussie over risicobereidheid?

IA is de enige benchmark die bij de stelling dat risico vooral compliance gericht is in de huidige situatie (1.85) een hogere score heeft staan dan in de wenselijke situatie (1.61). Deze uitkomst puzzelt ons, gezien de beweging bij de meeste andere benchmarks in de tegengestelde richting. Misschien constateren internal auditors in steeds vaker dat er met name vanuit de commissarissen wijst op de noodzaak om te voldoen aan alle verplichtingen en voorschriften van wet en toezichthoudende instanties. Vermoedelijk zijn dit dan vooral de commissarissen in de auditcommissies die daar op hameren. In de beleving van de IA's is daarmee het gevaar aanwezig dat de meer bedrijfsmodel georiënteerde risico's verhoudingsgewijs minder aandacht krijgen dan wenselijk is. Deze laatste risico's zijn meestal moeilijker te kwantificeren dan wet en voorschriften. De laatste bewegen zich in categorie van ja of nee.

Lage score voor compliance-oriëntatie bij risicobereidheid, maar unheimisch gefühl?

Opvallend is dat met betrekking tot het vooral compliance gericht zijn van de risicobereidheid de overall gemiddelde score van 2.1 in de huidige situatie aangeeft dat daarvan absoluut geen sprake is. Ook de overall gemiddelde score van 2.5 in de wenselijke situatie geeft aan dat daarvan nog steeds geen sprake is. Toch duidt het verschil in waardering op een veranderwens en wel een bespreekbaar geworden punt. Rationeel is te begrijpen dat het antwoord met betrekking tot risicobereidheid bij het compliance gericht zijn zeker niet moet domineren. Wel is er bij deze stelling zowel in de huidige als de wenselijke situatie sprake van een relatief hoge standaarddeviatie, waarbij die in de wenselijke situatie de hoogste is van alle bij dit onderdeel gehanteerde stellingen. Er lijkt sprake te zijn van twijfel of onbehaaglijke gevoelens. Een van de oorzaken kan zijn dat in de laatste jaren bedrijven, bestuurders en commissarissen vaker dan in het verleden juridisch aangesproken zijn op hun falen/tekort schieten en dat dit ook vaker succesvol is gebleken. Dat kan ertoe leiden dat iets wat meestal betrekkelijk gemakkelijk is vast te stellen 'het wel of niet voldoen aan (wettelijke) voorschriften' meer aandacht heeft gekregen vanuit het voorkomen van juridisch aangesproken te worden. Vanuit de commissarissen zal dit als het ware een hygiëne maatregel zijn. Voldoen aan de wet zal een zero-tolerance punt zijn wat betreft risicobereidheid. Maar de vraag is of dat in de cultuur van het bedrijf ook zo wordt gezien en nageleefd. Misschien is er enige aarzeling bij commissarissen of ze echt wel zeker weten of dat inderdaad het geval is. En voorstelbaar is dat deze aarzeling bij bedrijven die ook vestigingen in andere landen/culturen hebben groter is.

Is aantal verbeterwensen minder ervaren commissaris een indicatie dat men risicobereidheid niet voldoende uitspreekt?

Opvallend is dat de bedrijfsbenchmarks met een veranderpercentage van 64 procent aanzienlijk meer veranderwensen hebben dan de persoonlijke benchmarks met 19 procent. Een afdoende verklaring hiervoor hebben we niet. Het kan zijn dat de individuele respondent opvattingen heeft die het merendeel van zijn collega-commissarissen misschien niet deelt en dat risicobereidheid niet een aandachtsgebied is dat voor alle commissarissen in gelijke mate leeft. Of dat de betrokken commissaris er niet in slaagt zijn medecommissarissen mee te nemen in zijn/haar zienswijze. Of het misschien zelfs niet probeert. Wat dat betreft zijn de vijf verbeterwensen van de minder ervaren commissaris misschien een indicatie dat commissarissen, bestuurders en deze partijen gezamenlijk het onderwerp risicobereidheid nog niet breed en diep genoeg bespreken. Wat voor de ervaren commissaris dan 'gesneden, maar misschien wel onbesproken, koek' is.

Moet een rvc wel of geen innovatieve houding hebben?

In het 2021/2022 onderzoek hebben we zeventien ondernemingswaarden voorgelegd, waaronder 'innovatief'. Dat leverde destijds de tweede plaats op qua aantal verbeterwensen bij dit onderwerp, na proactiviteit. Dertien benchmarks vonden dat innovatie beter in de organisatie geborgd moest worden. Voor twee benchmarks was dat zelfs urgent.
Vier jaar later hebben we met het onderwerp risicobereidheid een aan innovatief gerelateerd onderwerp te pakken. Immers, je kunt niet zeggen dat de organisatie zich innovatiever moet gaan gedragen zonder dat in de strategie duidelijk is wat de risicobereidheid is op bepaalde punten. Hoe ver mogen medewerkers, afdelingen en vestigingen gaan? Durft de rvc de van nature aanwezige risicomijdende blik wat te laten varen? Of wil hij het één (een meer innovatieve cultuur), maar acteert hij tegenovergestelde? Ondernemerschap veronderstelt risico's nemen en fouten durven en mogen maken. Hoe kan een rvc daaraan bij dragen en weet hij van zichzelf wat voor signalen hij met betrekking tot innovatie uitzendt?

Betrekken externe stakeholders

In hoeverre moeten externe stakeholders worden betrokken het bepalen van risicobereidheid? Daar zien we bij de antwoorden tegengestelde bewegingen. Alle bedrijfsbenchmarks, behalve het beursgenoteerde bedrijf, geven aan dat dat wat meer dan nu moet gebeuren. Overigens zonder heel duidelijk met de stelling in te stemmen, dus dat betrekken moet wel met enige mate van terughoudendheid plaatsvinden. De jongere commissaris en de commissaris die elders in een rvb zit geven juist het signaal dat het wel

een tandje minder mag. Even los van de (extra) tijdsinvestering uiteraard kan het zijn dat hierbij gedacht is aan wetgeving, inspecties en externe toezichthouders die in de beeldvorming een hindernis zijn. We willen wel meer risico nemen, maar het mag/kan niet. Het kan ook te maken hebben met een onvoldoende ontwikkeld beeld van stakeholders. Betreft het bepalen van risicobereidheid alleen de eigen organisatie? Spelen natuur en leveranciers en afnemers ook een rol?

Voert men het gesprek over risicobereidheid vooral in de auditcommissie?

Vorig jaar schreven we, naar aanleiding van de resultaten en van de introductie van de verklaring omtrent risicobeheersing (VOR), dat het er op lijkt dat de respondent van het beursgenoteerde bedrijf aangeeft dat er een tandje bij moet om de doelstellingen van de VOR te halen. Een van de doelstellingen van de VOR is dat bedrijven hun risicomanagement niet één keer per jaar actualiseren, maar dat actueler houden. Daar sluit de in het huidige onderzoek voorgelegde stelling over het tenminste jaarlijks evalueren van de risicobereidheid goed bij aan. Het is de stelling waarbij de standaarddeviatie in de huidige situatie het grootst is. Het beursgenoteerde bedrijf heeft daar overigens geen verbeterwensen, maar bijna alle andere bedrijfsbenchmarks wel. De stelling staat zelfs op de gedeelde twee plaats qua aantal verbeterwensen bij het onderdeel risicobereidheid. Bij de bedrijfsbenchmarks is dat vooral in de non-profit te zien. Bij de persoonsgebonden benchmarks zijn het de jongere en de minder ervaren commissaris die vinden dat het beter kan, maar ook het rvb-lid en de secretaris van de rvc. Opvallend genoeg zijn de internal auditor en de commissaris die lid is van de auditcommissie wel tevreden. Vliegt men de risicobereidheid vooral financieel aan en is deze daarmee grotendeels beperkt tot de auditcommissie?

5 Risicomanagement; geopolitiek, Europese software en hardware alternatieven

Samenvatting

Wenselijke situatie
Bij het basisprofiel zien we een lichte tweedeling, het is ‘min of meer wenselijk’ om te kijken naar zowel Europese software als hardware alternatieven. De bereidheid om daarin te investeren zit een klasse lager in ‘neigt naar instemming’.
Er zijn geen stellingen/opvattingen waarbij minimaal de helft van de benchmarks het ‘duidelijk eens’ is. Het dichtst in de buurt komt de stelling over het door de organisatie kijken naar Europese software alternatieven. Daar is 39 procent van de benchmarks het ‘duidelijk mee eens’.

Veranderwensen
Het kijken naar Europese hardware alternatieven kent met dertien benchmarks (van de vijftien) de meeste veranderwensen, gevolgd door de bereidheid om daar ook in te investeren met elf benchmarks. Overigens is een groot aantal van de veranderwensen een bespreekbaar geworden punt. Kijken naar Europese software alternatieven (negen benchmarks) en bereidheid om daar in te investeren (vijf benchmarks) hebben minder veranderwensen.

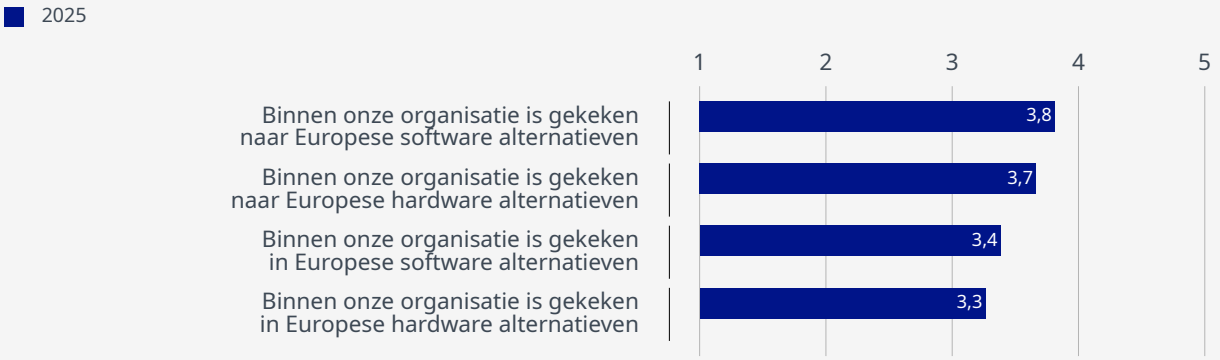
Huidige situatie
Bij het basisprofiel valt alleen de stelling dat de organisatie heeft gekeken naar Europese software alternatieven in de klasse ‘min of meer mee eens’ qua instemming. Er is verder amper gekeken naar Europese hardware alternatieven of bereidheid te investeren in Europese software- of hardwarealternatieven.
Bij de bedrijfsbenchmarks is de non-profitsector het nagenoeg overal ‘mee oneens’. Kijken of bereidheid tot investeren is er nu niet. Op enkele ‘lichtpuntjes’ na geldt dat ook voor de profitsector. Alleen het beursgenoteerde bedrijf kent nog enige mate van positieve instemming.

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten zijn vier stellingen voorgelegd met betrekking tot risicomanagement en gericht op of er gekeken is naar en bereidheid is om te investeren in Europese software en hardware alternatieven. We hebben deze stellingen niet eerder voorgelegd en hebben daarom 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.*

5.1 Wenselijke situatie

Figuur 5.1
Scores gewenste situatie, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens



Basisprofiel

Basisprofiel: kijken maar nog niet kopen?

Bij het **basisprofiel** zien we een lichte tweedeling, het is min of meer wenselijk om te kijken naar zowel Europese software als hardware alternatieven. De bereidheid om daarin te investeren zit een klasse lager in 'neigt naar instemming'.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Alleen wat oog voor Europese software alternatieven

Er zijn geen stellingen waarbij minimaal de helft van de benchmarks het 'duidelijk mee eens' is (score > 4.0). Het dichtst in de buurt komt de stelling over het door de organisatie bekijken van Europese software alternatieven. Daar is 39 procent van de benchmarks het duidelijk eens. Overigens zijn dit alleen persoonsgebonden benchmarks.

Bedrijfsbenchmarks

Vaak tussen 'min of meer mee eens' en 'deels eens/deels oneens'. Fam meestal laagste instemming

In de **profitsector** zien we dat GB twee keer materieel afwijkt (een keer positief en een keer negatief), MKB twee keer negatief en Fam drie keer negatief. Dat de organisatie moet gaan kijken naar Europese software alternatieven neigt bij Fam naar instemming en het beursgenoteerde bedrijf (basisprofiel) is het daar 'min of meer mee eens'. GB en MKB zijn een stuk minder enthousiast en zitten qua instemming in de 'deels oneens/deels eens' hoek. De bereidheid om te investeren in Europese software alternatieven zit bij Fam in dezelfde hoek terwijl bapr en MKB daar 'neigen naar instemming' en GB het daar net aan 'min of meer mee eens' is. De bereidheid van de organisatie(s) om te kijken naar en te investeren in Europese hardware schommelt ook tussen de 'deels oneens/deels eens' en 'min of meer mee eens'.

In non-profitsector bij stellingen vaak lagere instemming dan basisprofiel

In de vergelijking met de benchmarks in de **non-profitsector** zien we enkele grote verschillen met het basisprofiel. En ook hier geldt dat deze verschillen een lagere instemming betekenen bij de non-profitbenchmarks dan bij het basisprofiel.
Bij Zorg is er de facto sprake van een afwijzing van de stellingen. Corp zit bij de laatste drie stellingen in de 'deels oneens/deels eens'-klasse en net als bij Zorg wijst Corp het bekijken door de organisatie van Europese software alternatieven af. ONP kent relatief de meeste instemming en neigt naar instemming bij het bekijken en eventueel investeren in Europese software alternatieven. Kijken naar en investeren in Europese hardware alternatieven is ook hier niet populair.

Persoonsgebonden benchmarks

Jong meer overtuigt van bekijken en investeren

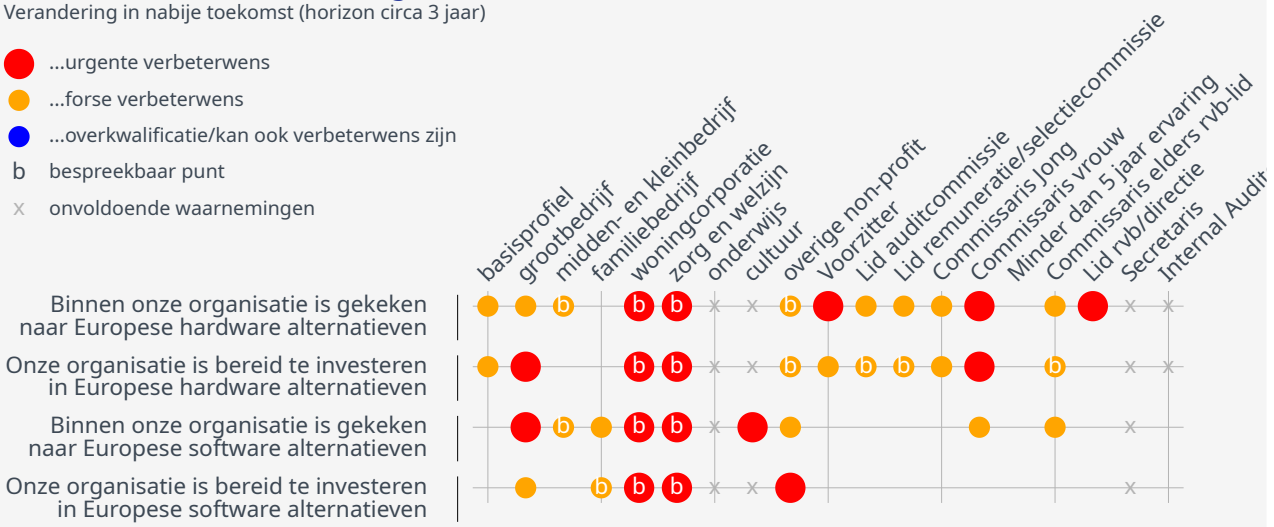
Bij de **commissarissen** is het beeld een stuk rustiger in vergelijking met de bedrijfsbenchmarks. VZ, HR en Merv hebben nagenoeg dezelfde opvattingen als bapr. Jong wijkt drie keer materieel en positief af. VR twee keer materieel en positief (bij Europese software), rvbEL één keer en positief. AC heeft als enige juist twee keer minder instemming dan het basisprofiel (bij Europese hardware).

Grotere bereidheid om te kijken naar Europese software alternatieven

Bij de **niet-commissarissen** zien we dat DIR het duidelijk eens is dat de organisatie moet gaan kijken naar Europese software en hardware alternatieven. Secr en IA sluiten aan bij het bekijken van Europese software alternatieven. Secr wijkt daarnaast nog één keer positief af bij de bereidheid van de organisatie om te investeren in Europese hardware alternatieven.

5.2 Veranderwensen en huidige situatie

5.2
Veranderwensen risicomanagement, EU alternatieven
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 ligt onder de -20 procent, actie is noodzakelijk; blauw: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet/kan minder.

Basisprofiel

Twee verbeterwensen

Het basisprofiel heeft twee verbeterwensen en dat is voor het kijken naar en de bereidheid om te investeren in Europese hardware alternatieven.

Andere benchmarks

Overall veranderpercentage van 60 procent hoog

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage met 60 procent hoog**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat niet alle veranderwensen ook verbeterwensen zijn, maar ook voor een deel bespreekbaar geworden punten. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage 79 procent. De profitsector heeft een lager veranderpercentage dan de non-profitsector (63 om 100 procent).

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage 44 procent, waarbij de commissarissen een veranderpercentage van 50 procent hebben en de niet-commissarissen 17 procent.

Bedrijfsbenchmarks

GB bij alle vier stellingen verbeterwensen

In de **profitsector** heeft GB overal (deels urgente) verbeterwensen en de andere twee benchmarks telkens twee veranderwensen. GB, MKB en Fam delen hun veranderwens ten aanzien van de stelling dat de organisatie Europese software alternatieven heeft bekeken. Bapr, GB en MKB delen hun veranderwens ten aanzien van de stelling dat de organisatie Europese hardware alternatieven heeft bekeken. Investeren in Europese software alternatieven is voor GB een verbeterwens en voor Fam een bespreekbaar punt. Investeren in Europese hardware alternatieven is voor Bapr en GB een verbeterwens.

Vaak urgente veranderwensen in non-profitsector

Ook bij de benchmarks in de non-profitsector zien we veel veranderwensen, die men vaak deelt. Corp, Zorg en ONP hebben bij alle vier de stellingen (deels urgente) veranderwensen (meestal bespreekbaar geworden punten).

OW heeft bij deze vier stellingen te weinig waarnemingen. Bij Cult geldt dit bij drie van de vier stellingen.

Persoonsgebonden benchmarks

Vooral bij de Europese hardware alternatieve veel veranderwensen

Bij de **commissarissen** concentreren de veranderwensen zich vooral rond het bekijken van en investeren in Europese hardware alternatieven. Op Merv na hebben alle andere commissarissenbenchmarks daar een veranderwens. Merv heeft als enige geen enkele veranderwens. VR en rvbEL hebben daarnaast nog een verbeterwens bij het bekijken als organisatie van Europese software alternatieven.

Bij de **niet-commissarissen** heeft DIR een urgente verbeterwens bij het bekijken als organisatie van Europese hardware alternatieven.

Gedeelde veranderwensen

Het kijken naar Europese hardware alternatieven kent met dertien benchmarks (van de vijftien) de meeste veranderwensen, gevolgd door de bereidheid om daar ook in te investeren met elf benchmarks. Kijken naar Europese software alternatieven (negen benchmarks) en bereidheid om daar in te investeren (vijf benchmarks) hebben minder veranderwensen.

Huidige situatie

Basisprofiel

Basisprofiel kent matige tot geen instemming bij vier stellingen

Bij het **basisprofiel** valt alleen de stelling dat de organisatie heeft **gekeken naar Europese software alternatieven** in de klasse '**min of meer mee eens**' qua instemming. Bereidheid daarin te investeren en/of er door de organisatie is gekeken naar Europese hardware alternatieven valt in de klasse 'deel mee oneens/deels mee eens'. Er is nog geen bereidheid bij de organisatie om ook daadwerkelijk te investeren in Europese hardware alternatieven.

In de huidige situatie is bij **geen van de vier stellingen** meer dan de helft van de benchmarks het er minimaal '**duidelijk mee eens**'.

In de huidige situatie is daarentegen bij één van de vier stellingen meer dan de helft van de benchmarks het minimaal (duidelijk) oneens. Dat betreft de stelling:
- onze organisatie is bereid te investeren in Europese hardware alternatieven (69 procent van de benchmarks).

In totaal slechts 2 procent van de opties score ≥ 4.0

In totaal heeft 2 procent van de opties een score ≥ 4.0. In de wenselijke situatie is dat 13 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 17 procent boven die grens tegen 42 procent in de wenselijke situatie.

Bij de bedrijfsbenchmarks is de non-profitsector het nagenoeg overal ‘mee oneens’. Kijken of bereidheid tot investeren is er nu niet. Op enkele ‘lichtpuntjes’ na geldt dat ook voor de profitsector. Alleen het beursgenoteerde bedrijf kent nog enige mate van positieve instemming, zoals gezegd.
Bij de persoonsgebonden benchmarks en de niet-commissarissen is alleen IA duidelijk van mening dat op dit moment al gekeken wordt naar Europese software alternatieven. Op AC na zijn de andere commissarissen benchmarks het daar ‘min of meer mee eens’. AC en rvbEL zijn het gemiddeld het minst eens met de stellingen, IA en Jong het meest.

5.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Sense of urgency ontbreekt nog steeds ten aanzien van geopolitieke risico's

Opvallend is dat zelfs kijken naar Europese software alternatieven in de huidige situatie nagenoeg non-existent is. IA, DIR en Jong zijn met name de positieve uitzonderingen. In de wenselijke situatie is er duidelijk sprake van een vooruitgang op dit gebied, maar nog steeds lijkt er sprake te zijn van terughoudendheid. Dat blijkt vooral uit de geringe animo om te investeren in Europese software alternatieven.
Ten aanzien van het kijken naar Europese hardware alternatieven en het daarin investeren is de situatie nog minder florissant. Bij diverse benchmarks is de veranderwens een bespreekbaar geworden punt. We moeten er misschien eens over praten. Wij kunnen ons niet onttrekken aan de indruk dat we kijken naar kikkers in een pan water op een brandende pit. De parallel met het optreden van diverse overheden en politici is ons inziens groot. Is het niet zaak om als overheden en bedrijfsleven gezamenlijk, bij voorkeur op Europees niveau, versneld stappen te zetten? En als dat niet kan met een coalitie of the willing aan de slag te gaan? En desnoods alleen op nationaal niveau. Met praten, praten en afwachten kunnen we straks niet meer stappen.

Waarom zijn commissarissen zo terughoudend?

In ons vorige onderzoek hebben we ons verbaasd over het gebrek aan alertheid en ook wel kennis van het risicomanagement bij de commissarissen van de diverse benchmarks. Dit onderzoek bevestigt dat beeld weer. We vragen ons af of het denken in middellange termijn plannen met een looptijd van tussen de drie en vijf jaar commissarissen en bestuurders niet blind heeft gemaakt voor de wereld over bijvoorbeeld tien jaar. Veel zaken zijn niet binnen een termijn van 3 tot 5 jaar te realiseren. Maar als je vergeet voorbij die middellange termijn te kijken en deze bespreekbaar te maken, dan is de kans aanwezig dat er structureel verkeerde beslissingen worden genomen. Soms moet je accepteren dat je als commissaris en/of bestuurder beslissingen moeten nemen in het belang van je organisatie en misschien ook de maatschappij, waarvan je weet dat je de resultaten niet meer meemaakt. Maar misschien hebben al die commissarissen en bestuurders zelf kinderen en (achter)kleinkinderen die het wel mee gaan maken wat de uitkomst is en daarmee hopelijk blij zijn dat hun voorgeslacht een bijdrage heeft geleverd, waarvan zij de vruchten mogen plukken.

Een andere verklaring kan zijn dat commissarissen en bestuurders zo gefixeerd zijn op die 'magische' winst, dat zij zich niet realiseren dat winst gerealiseerd kan worden omdat er ondernemingsrisico is genomen. En die winst moet dan wel worden gerealiseerd binnen hun zittingstermijn. Maar wellicht is dit laatste wel een gevaarlijke utopie.

Een derde verklaring is misschien dat onbekend onbemind maakt. De toekomst kunnen we niet voorspellen. Maar ook weten we dat regeren vooruitzien is. Hoe brengen we deze bij elkaar? Door er niet over te praten? Kost minder tijd op korte termijn. En après nous le déluge?

Een laatste en vanzelfsprekend meest onwaarschijnlijke verklaring; er zijn mensen bewust onbekwaam. Andere mensen zijn onbewust onbekwaam. Commissarissen en bestuurders zijn nog steeds ook mensen. En in welke categorie vallen de commissarissen en de bestuurders? Soms kun je dat als buitenstaander zien, maar soms kan iemand met enige zelfreflectie dat ook zien als hij/zij in de spiegel kijkt en wil zien wat hij/zij ziet en niet wat hij/zij wil zien.

6 Risicomanagement, betrokkenheid rvc bij identificatie bijdrage organisatie aan crisisbeheersing

Samenvatting

Wenselijke situatie

Bij het basisprofiel zien we geen instemming om in de nabije toekomst als rvc actief bij te gaan dragen aan het identificeren van een mogelijke bijdrage van de organisatie aan crisisbeheersing op welk niveau dan ook.
Bij alle vier de stellingen neigt telkens minimaal de helft van de benchmarks naar afwijzing of is het er duidelijk mee oneens (score <2.8):
• nationaal niveau (73 procent van de benchmarks)
• lokaal niveau (67 procent van de benchmarks)
• internationaal niveau (62 procent van de benchmarks)
• regionaal niveau (60 procent van de benchmarks)

Dat betekent dat er ook een deel van de benchmarks overblijft die wat meer instemming heeft met de vier stellingen. GB en MKB zijn bijvoorbeeld wat positiever gestemd, met name als het gaat over het als rvc actief betrokken zijn bij het identificeren van een mogelijke bijdrage van de organisatie aan crisisbeheersing op lokaal en regionaal niveau. Ook Corp is het 'min of meer eens' dat de rvc actief betrokken moet zijn bij het identificeren van een mogelijke bijdrage van de organisatie aan crisisbeheersing op lokaal niveau. Corp 'neigt naar instemming' als het gaat over het regionaal niveau.

Veranderwensen
De instemming mag dan niet al te hoog zijn, de stellingen hebben veel mensen aan het denken gezet gezien het hoge veranderpercentage en de vele veranderwensen.
De meeste veranderwensen zien we op het lokale, regionale en nationale niveau met elk dertien of veertien benchmarks die daar een verander- of verbeterwens hebben.

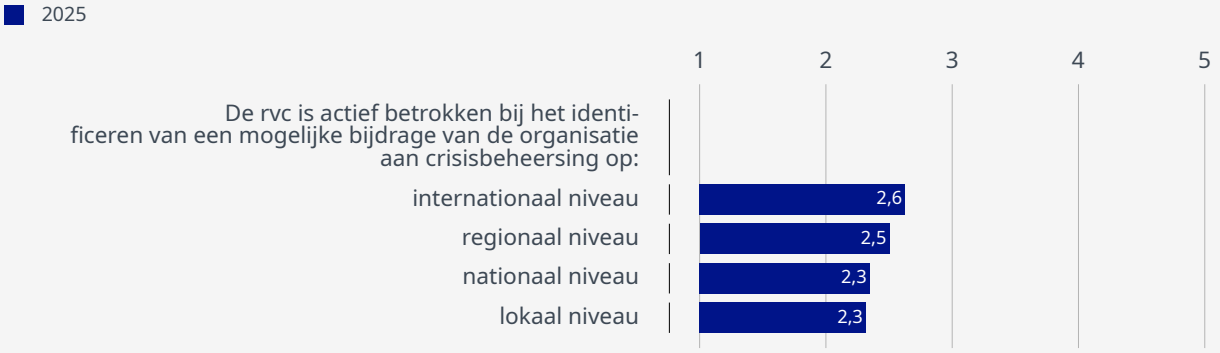
Huidige situatie
Bij het basisprofiel vallen alle vier de stellingen in de ‘(volstrekt) mee oneens’ sfeer. Verder neigt geen van de andere benchmarks ook maar naar instemming. De ‘hoogste’ score qua instemming zien we bij Corp. Deze zit in de klasse ‘deels oneens/deels eens’ als het gaat over het lokale en regionale niveau.

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten zijn vier niveaus voorgelegd met betrekking tot risicomanagement en gericht op de vraag of de rvc een actieve rol moet hebben bij het identificeren van een mogelijker bijdrage van de organisatie aan crisisbeheersing. We hebben deze stellingen niet eerder voorgelegd en hebben daarom 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.*

6.1 Wenselijke situatie

Figuur 6.1
Scores gewenste situatie, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens



Basisprofiel

Basisprofiel: niet wenselijk om als rvc bij te dragen

Bij het **basisprofiel** zien we geen instemming om in de nabije toekomst als rvc bij te gaan dragen aan het identificeren van een mogelijke bijdrage van de organisatie aan crisisbeheersing op welk niveau dan ook.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Weinig steun voor bijdrage rvc aan identificeren mogelijke bijdrage van organisatie aan crisisbeheersing

Er zijn **geen stellingen waarbij minimaal de helft van de benchmarks het 'duidelijk mee eens'** is (score > 4.0). Er is zelfs geen enkele individuele benchmark die die score neerzet.
Daarentegen is bij alle vier de stellingen telkens sprake van minimaal de helft van de benchmarks dat neigt naar afwijzing of het duidelijk oneens is (score <2.8):
• nationaal niveau (73 procent van de benchmarks)
• lokaal niveau (67 procent van de benchmarks)
• internationaal niveau (62 procent van de benchmarks)
• regionaal niveau (60 procent van de benchmarks)

Bedrijfsbenchmarks

GB en MKB enthousiaster ten aanzien van lokaal en regionaal niveau dan basisprofiel

In de **profitsector** zien we dat Fam min of meer aansluit bij de afwijzende houding van het basisprofiel. GB en MKB zijn daarentegen wat positiever gestemd, met name als het gaat over het als rvc actief betrokken zijn bij het identificeren van een mogelijke bijdrage van de organisatie aan crisisbeheersing op lokaal en regionaal niveau. GB is het daar min of meer mee eens en MKB neigt naar instemming.
De instemming ten aanzien van het nationale en internationale niveau is bij beide weliswaar hoger dan het basisprofiel, maar zit alsnog in de klasse 'deels mee oneens/deels mee eens'.

In non-profitsector 'meeste' instemming bij Corp

In de vergelijking met de benchmarks in de **non-profitsector** zien we dat Corp het er 'min of meer eens' is dat de rvc actief betrokken moet zijn bij het identificeren van een mogelijke bijdrage van de organisatie aan crisisbeheersing op lokaal niveau. Corp 'neigt naar instemming' als het gaat over het regionaal niveau. Zorg is het deels oneens/deels eens als het gaat over een lokaal niveau, ONP neigt daarbij naar instemming. Bij de andere niveaus zitten Corp, Zorg en ONP in de klasse 'deels mee oneens/deels mee eens' of lager (afwijzend).

Amper tot geen steun onder commissarissenbenchmarks

Persoonsgebonden benchmarks

Bij de **commissarissen** zien we grotendeels hetzelfde als bij het basisprofiel. Voor het grootste deel een afwijzing van de stellingen. Een enkele benchmark scoort hoger dan het basisprofiel, maar veel hoger dan de klasse ‘deels mee oneens/deels mee eens’ wordt dat niet.

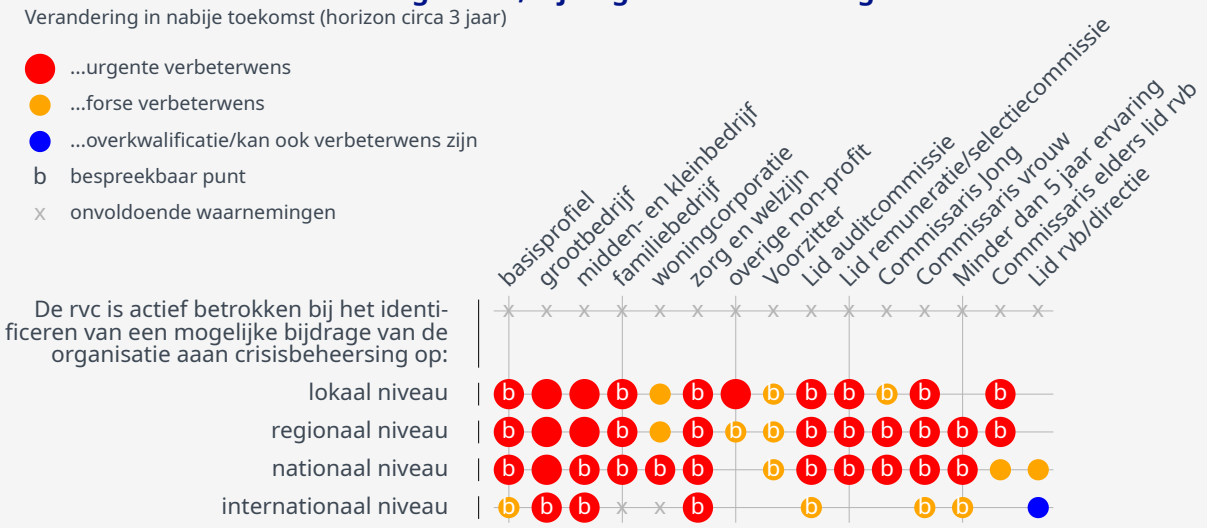
Bij de **niet-commissarissen** zien we dat DIR het ‘duidelijk oneens’ is met alle vier niveaus.

OW en Cult hadden te weinig waarnemingen om mee te nemen.

Secr en IA hadden te weinig waarnemingen.

6.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 6.2
Veranderwensen risicomanagement, bijdrage aan crisismanagement
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 ligt onder de -20 procent, actie is noodzakelijk; blauw: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet/kan minder.

Basisprofiel

Alle vier bespreekbare punten

Het basisprofiel heeft bij alle vier de niveaus veranderwensen. Gezien de scores in de wenselijke situatie betreffen dit allemaal bespreekbare punten.

Andere benchmarks

Overall veranderpercentage van 84 procent zeer hoog

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage met 84 procent zeer hoog**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie voor het merendeel niet boven de 3.2. Dat betekent dat niet alle veranderwensen ook verbeterwensen zijn, maar voor een groot deel bespreekbare punten. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage 92 procent. De profitsector heeft een hoger veranderpercentage dan de non-profitsector (100 om 82 procent). Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage 78 procent, waarbij de commissarissen een veranderpercentage van 82 procent hebben en de niet-commissarissen 50 procent.

Bedrijfsbenchmarks

Overal (urgente) veranderwensen

In de **profitsector** heeft GB drie verbeterwensen en één bespreekbaar punt. MKB heeft twee verbeterwensen en twee bespreekbare punten. Fam heeft drie bespreekbare punten.

Veelal urgente veranderwensen in non-profitsector

Ook bij de benchmarks in de **non-profitsector** zien we veel, vooral urgente bespreekbare punten, die men veelal deelt. Corp heeft twee verbeterwensen voor lokaal en regionaal niveau en ONP één voor lokaal niveau. De andere veranderwensen bij Corp Zorg en ONP zijn alle bespreekbare punten.

Waarbij aangetekend dat OW en Cult bij deze vier stellingen te weinig waarnemingen hebben.

Persoonsgebonden benchmarks

Voor commissarissen bespreekbaar maken

Bij de **commissarissen** zien we dat men weinig heil ziet in een actieve rol van de rvc, maar ook weer niet helemaal. Bijna overal zijn tenslotte veranderwensen te zien. Dat betekent dat commissarissen aangeven dat het misschien wel eens besproken moet worden.

Bij de **niet-commissarissen** heeft DIR een veranderwens en een overkwalificatie. Gezien de score in de wenselijke situatie zijn die beide niet relevant.

Gedeelde veranderwensen

De meeste veranderwensen zien we op het lokale, regionale en nationale niveau met elk dertien of veertien benchmarks die daar een verander- of verbeterwens hebben.

Huidige situatie

Basisprofiel oneens met stellingen

Bij het basisprofiel vallen alle vier de stellingen in de (volstrekt) oneens sfeer.

In totaal 0 procent van de opties score ≥ 4.0

In de huidige situatie neigt geen van benchmarks ook maar naar instemming.

In totaal heeft 0 procent van de opties een score ≥ 4.0. In de wenselijke situatie is dat ook 0 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 0 procent boven die grens tegen 5 procent in de wenselijke situatie.

Bij de bedrijfsbenchmarks zien we de ‘hoogste’ score qua instemming bij Corp. Deze zit in de klasse ‘deels mee oneens/deels mee eens’ als het gaat over het lokale en regionale niveau.
Bij de persoonsgebonden benchmarks en de niet-commissarissen is niemand met enige mate van instemming te bespeuren.

6.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Actieve betrokkenheid rvc bij identificatie mogelijke bijdrage van organisatie/bedrijf bij geopolitieke risicobeheersing op diverse niveaus niet gewenst, maar hoelang nog?

In grote lijnen vinden nagenoeg alle benchmarks dat de rvc zich zeer terughoudend moet opstellen bij het identificeren van een mogelijke bijdrage van hun organisatie aan risicobeheersing bij geopolitieke risico's. Impliciet zegt men daarmee waarschijnlijk dat dit primair de taak van de rvb is. Als uitgangspunt denken wij dat deze opvatting in algemene termen corporate governance technisch gezien juist is. De vraag is evenwel of er tegenwoordig geen sprake is van een uitzonderlijke situatie, die je tot op zekere hoogte ook aan kon zien komen. In dergelijke uitzonderlijke situaties is het alle hens aan dek en is een innigere relatie tussen rvb en rvc niet ongezond en wellicht zelfs wenselijk. Bovendien is een aantal van de risico's voor menig bedrijf te groot om dit alleen op te lossen. Commissarissen zouden die bredere blik moeten hebben om meer oog te hebben voor een bedrijfsoverstijgende aanpak. Daarbij kunnen allerlei opties relevant zijn zowel lokaal, regionaal, nationaal als internationaal. En hoe eerder en/of sneller dit inzicht daar is en men dit omzet in daden, hoe groter de kans dat men een deel van de geopolitieke risico's kan beheersen. Maar met niets doen en alleen maar praten zal de uitkomst helder zijn: 'einde oefening'.

DIR mordicus tegen betrokkenheid rvc op welk niveau dan ook. Kan dat nu?

Zeer opvallend is het standpunt van DIR: zowel in de huidige als de wenselijke situatie absoluut geen betrokkenheid van de rvc's. Het is er niet en moet beslist zo blijven. Dit standpunt doet haast vermoeden dat naast een corporate technische overweging DIR niet onder de indruk is van de mogelijke toegevoegde waarde van de rvc op dit terrein. Misschien wordt de rvc zelfs als een stoorzender ervaren. Of is het zo dat het impliciete antwoord van DIR is dat zij geopolitiek niet als een risico zien of misschien niet als een beheersbaar risico? Als hun gedachten zich primair beperken tot de mogelijkheden van hun eigen bedrijf, dan kunnen wij ons daarbij iets voorstellen. Maar daarmee realiseren zij zich niet of onvoldoende dat samenwerking in de ruimste zin leidt tot meer massa en meer macht om iets te bereiken. Aan een DIR die struisvogelpolitiek bedrijft, hebben we niets. En als een dergelijke opstelling zich ook manifesteert bij de rvc, dan komen we uit bij 'de blinde en de lamme' die elkaar moeten leiden. Menigeen wil dat onze (landelijke) politici over hun eigen schaduw stappen. Maar geldt dat ook niet voor menig rvb- en/of rvc-lid?

Commissaris bezig om wakker te worden in verband met geopolitiek risico

Het overall veranderpercentage bij dit onderdeel van het onderzoek is zeer hoog. Maar het gros van de veranderwensen valt in de categorie urgent bespreekbaar geworden punt. Onze jarenlange onderzoeken hebben laten zien dat bespreekbaar geworden punten geregeld leiden tot daadwerkelijke veranderingen. Alleen de doorlooptijd is vaak wel erg lang. Hopelijk krijgen de commissarissen en rvb-leden in tegenstelling tot het verleden nu zeer snel een prangend gevoel voor de sense of urgency om haast te maken om geopolitieke risico's te adresseren. Niet wachten, maar samen de schouders eronder.

7 Risicomanagement, het samenvallen van risico’s

Samenvatting

Wenselijke situatie
In het voorgelegde scenario gaat de meeste instemming (min of meer mee eens) bij het basisprofiel en de meeste benchmarks gemiddeld op voor dat:
• rvb-leden met elkaar kunnen communiceren
• medewerkers weten wat ze moeten doen
• rvc en rvb met elkaar kunnen communiceren

Met marginaal lagere instemming geldt dit ook voor het als organisatie bereikbaar zijn, het bekend zijn van de mogelijke financiële gevolgen voor de organisatie en het kunnen blijven leveren door leveranciers van wat is afgesproken.
Het in gedrang komen van de dienstverlening aan de klant blijft waarschijnlijk.

Veranderwensen
Het veranderpercentage van 93% maakt duidelijk dat op alle fronten verandering wenselijk wordt geacht. Ook is dit in de meeste gevallen urgent. Bij het in het gedrang komen van de dienstverlening aan de klant is dit de facto een verbeterwens in die zin dat deze niet in gedrang mag komen. Alleen bij Corp en Cult is er op dit onderdeel verrassenderwijs geen veranderwens.

Huidige situatie
Relatief de meeste instemming betreft het in gedrang komen van de dienstverlening aan de klant. Alleen bij Corp en met name bij Zorg is dat niet het geval. Verder is er over de hele linie sprake van een zorgelijke en blijkbaar onvoldoende voorbereide situatie van de betrokken organisaties.

Onderzoeksvraag

We vroegen aan de respondenten zeven mogelijke consequenties van een langdurige stroom- en internetuitval (van minimaal een week). Dit alles onder het kopje ‘samenvallen van risico’s’. Geen van deze zeven stellingen hebben we eerder voorgelegd. Daarmee kunnen we geen vergelijking maken in de tijd.
Gebruikt is de 5-puntsschaal 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 voor samenvallen risico's, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

.

Gewenste situatie basisprofiel

Basisprofiel: nergens duidelijk mee eens

In het geval dat er een langdurige stroom- en internetuitval is, dan is het basisprofiel het '**min of meer eens**' (3.5 ≤ score < 4.0) dat rvc en rvb met elkaar kunnen communiceren, dat de rvb-leden onderling kunnen communiceren, dat bekend is wat de mogelijke financiële gevolgen zijn voor de organisatie en dat medewerkers weten wat ze moeten doen.

Dat het wenselijk is dat de organisatie bereikbaar moet zijn valt in de klasse '**neigt naar instemming**' (3.2 ≤ score < 3.5).

In de klasse '**deels oneens/deels eens**' (2.8 ≤ score < 3.2) tenslotte vinden we de stellingen of de leveranciers kunnen leveren wat is afgesproken en of de dienstverlening aan de klant in het geding komt.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Derde benchmarks 'duidelijk eens' dat rvc en rvb met elkaar kunnen communiceren en dat medewerkers weten wat ze moeten doen

De procentueel meest gedeelde opvattingen (score > 4.0) door de benchmarks zijn, dat bij een langdurige stroom- en internetuitval:

- rvc en rvb met elkaar kunnen communiceren (zes benchmarks 'duidelijk mee eens'); en
- medewerkers weten wat ze moeten doen (zes benchmarks)

Aan de andere kant van de medaille (score < 2.8) zien we dat bij een langdurige stroom- en internetuitval:

- dat de dienstverlening aan de klant in het geding komt (vijf benchmarks); en
- dat leveranciers niet kunnen leveren wat afgesproken is (vier benchmarks)

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Bedrijfsbenchmarks

GB en MKB bijna overal hogere mate van instemming dan het basisprofiel

In de **profitsector** zien we dat zowel GB als MKB, op één stelling na, een hogere mate van instemming kennen dan het basisprofiel. Alleen bij de stelling over het in geding komen van de dienstverlening aan de klant zitten alle drie op één lijn.
Alle verschillen tussen GB en MKB enerzijds en het beursgenoteerde bedrijf anderzijds zijn ook materieel van aard. Eén van de grootste verschillen is dat het beursgenoteerde bedrijf het 'slechts' 'min of meer mee eens' is dat bij een langdurige stroom- en internetuitval medewerkers weten wat ze moeten doen. Terwijl GB en MKB het daar 'duidelijk mee eens' zijn. Ook het met elkaar kunnen communiceren als rvc en rvb en als rvb-leden onderling kent dit verschil qua instemming.

In non-profitsector veel ook hogere instemming dan basisprofiel

Ook in de vergelijking met de benchmarks in de **non-profitsector** zien we grote verschillen met het basisprofiel. En ook hier geldt dat deze verschillen vooral een hogere instemming kennen bij de non-profitbenchmarks dan bij het basisprofiel.

Persoonsgebonden benchmarks

De minder ervaren commissaris wijkt het meest van het basisprofiel af. Verder weinig afwijkingen

Bij de **commissarissen** is het beeld wat rustiger in vergelijking met de bedrijfsbenchmarks. HR, Jong en VR hebben nagenoeg dezelfde opvattingen als bapr. AC en rvbEL hebben geen materiële afwijkingen. VZ heeft ook maar twee materiële afwijkingen, maar Merv daarentegen heeft er vijf. In al die vijf gevallen is Merv het oneens met de stelling of twijfelt daaraan. Het gaat daarbij om de bereikbaarheid van de organisatie, het onderling kunnen communiceren (als rvc en rvb en als rvb-leden onderling), het in het geding komen van de dienstverlening aan de klant en de bekendheid van de mogelijke financiële gevolgen voor de organisatie.

Ook bij niet-commissarissen rustig beeld

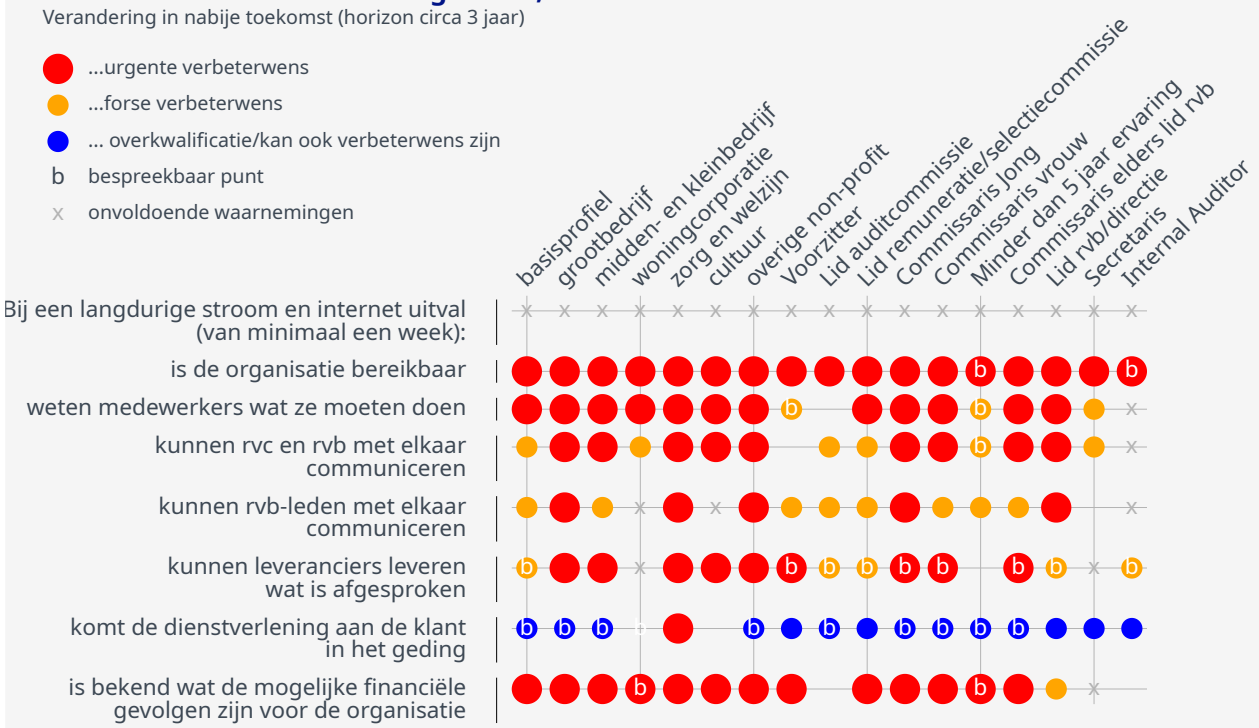
Ook bij de **niet-commissarissen** is het beeld rustig. Secr wijkt niet af, IA eenmaal en DIR tweemaal. Zowel DIR als IA zijn het 'min of meer eens' dat dienstverlening aan de klant in het geding gaat komen. Bapr neigt hierbij naar instemming.

Vooral bij dienstverlening aan klant zeer heterogene opvattingen

Overigens is er bij deze stellingen overall gemeten sprake van een grote mate van uiteenlopende opvattingen. Deze zijn als heterogeen te omschrijven. Het meest manifest is dat bij de stelling dat de dienstverlening van de klant in het geding komt.

7.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 7.2
Veranderwensen risicomanagement, samenvallen van risico's:
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

Basisprofiel bij alle zeven stellingen veranderwensen

Bij het **basisprofiel** heeft bij elke stelling een veranderwens. Vijf van de zeven zijn verbeterwensen en drie daarvan zijn urgent. Dat gaat om het bereikbaar zijn van de organisatie, weten medewerkers wat ze moeten doen en is bekend wat de mogelijke financiële gevolgen zijn voor de organisatie. Ook de veranderwens bij de dienstverlening aan de klant is urgent en is de facto ook een verbeterwens.

Andere benchmarks

Zeer hoog overall veranderpercentage

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage met 93 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 96 procent. De profitsector heeft een iets hoger veranderpercentage dan de non-profitsector (100 procent om 92 procent).
Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage 91 procent, waarbij de commissarissen en niet-commissarissen dicht bij elkaar liggen (92 procent om 88 procent).

Bedrijfsbenchmarks

Dienstverlening aan klant moet minder gevaar gaan lopen

Het heeft geen zin om te kijken naar de individuele benchmarks in de **profitsector**. Met een veranderpercentage van 100 procent hebben alle drie de benchmarks overal verander- of verbeterwensen. Daarvan zijn de meeste ook nog eens urgent van aard. Wat verder bij alle drie opvalt is de overkwalificatie bij het in gevaar komen van de dienstverlening aan de klant. Alle drie geven aan dat dat minder moet zijn in de nabije toekomst.

In de **non-profitsector** is het beeld nagenoeg gelijk, zij het dat zowel Corp als Cult geen veranderwens hebben bij het in gevaar komen van de dienstverlening aan de klant.

Persoonsgebonden benchmarks

Ook bij persoonsgebonden benchmarks veel veranderwensen. AC nog het 'meest' tevreden

Bij de **commissarissen** heeft AC de 'minste' veranderwensen (5). Ook VZ en Merv hebben niet overal veranderwensen. Dat geldt wel voor de overige commissarissenbenchmarks.
Bij alle commissarissenbenchmarks geldt dat de dienstverlening aan de klant in de nabije toekomst minder in gevaar moet komen.

Bij de **niet-commissarissen** heeft DIR overal veranderwensen. Urgent zijn die voor het communiceren als rvc en rvb en rvb-leden onderling, voor het bereikbaar zijn van de organisatie en dat medewerkers weten wat ze moeten doen.
Secr en IA hebben niet overal voldoende waarnemingen om meegenomen te worden. Dat gezegd hebbende heeft Secr bij vier van de vijf stellingen, waar wel voldoende waarnemingen zijn, veranderwensen. Bij IA geldt dat voor drie van de vier.
Ook hier geldt, bij alle drie, dat de dienstverlening aan de klant in de nabije toekomst minder in gevaar moet komen.

Gedeelde veranderwensen

Nagenoeg bij alle zeven stellingen veranderwensen

Er zijn zeven stellingen voorgelegd en, afhankelijk van het aantal waarnemingen bij de benchmarks, zijn er telkens minimaal dertien benchmarks die een veranderwens hebben bij de stelling. Anders gezegd, bij bijna alle zeven stellingen zijn door alle benchmarks veranderwensen geuit.

Huidige situatie

Basisprofiel

Problemen als scenario van langdurige stroom- en internetuitval uitkomt

Bij het **basisprofiel** is op dit moment redelijk zeker dat bij een langdurige stroom- en internetuitval de dienstverlening aan de klant in het geding komt. Van de zeven stellingen zien we daar de hoogste instemming (klasse '**min of meer mee eens**' (3.5 ≤ score < 4.0).
Er is twijfel of de rvc en rvb en de rvb-leden onderling met elkaar kunnen communiceren. De scores voor deze twee stellingen zitten in de klasse '**deels oneens/deels eens**' (2.8 < score ≤ 3.2).

Het is niet waarschijnlijk dat de organisatie bereikbaar is en evenmin dat medewerkers weten wat ze moeten doen, dat leveranciers kunnen leveren wat is afgesproken of dat bekend is wat de financiële gevolgen zijn van voor de organisatie. Bij deze stellingen liggen de scores (ruim) onder de 2.8 en daarmee is het basisprofiel het dan '**oneens**'.

In de huidige situatie is bij **geen van de zeven stellingen meer dan 50 procent van de benchmarks het er minimaal 'duidelijk mee eens'**. Het hoogste percentage vinden we bij de stelling dat de dienstverlening aan de klant in het geding komt (35 procent van de benchmarks denkt dat).

In totaal 5 procent van de opties score ≥ 4.0

In totaal heeft 5 procent van de opties een score ≥ 4.0. In de wenselijke situatie is dat 17 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 16 procent boven die grens tegen 57 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 2.8 (oneens tot en met volstrekt oneens) komen veelvuldig voor: 53 procent van de scores van de benchmarks bij de zeven stellingen scoort onder 2.8.

Wat bij de andere bedrijfsbenchmarks opvalt is dat Corp en Zorg het minst verwachten dat de dienstverlening aan de klant in het geding komt.
Bij de persoonsgebonden benchmarks valt IA op met een veel positievere kijk op de bekendheid met de financiële gevolgen voor de organisatie.

7.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Samenvallen van risico's niet of te laat op agenda rvc

De score voor de huidige situatie laat zien dat er over de hele linie sprake is van een zorgelijke en blijkbaar onvoldoende voorbereide situatie van de betrokken organisaties ten aanzien van het samenvallen van stroom- en internetuitval voor minimaal een week. De respondenten realiseren zich dat blijkbaar. Haast alle benchmarks vinden dit een ongewenste situatie. Bijna bij elke stelling geven ze aan dat er wat hun betreft sprake is van een urgente veranderwens, oftewel dit moet beslist veranderen.
Opvallend is dat de bedrijfsbenchmarks voor de wenselijke situatie bij de relevante stellingen meestal een hogere mate van instemming laten zien dan de persoonlijke benchmarks. Is eerder en grondiger naar risico's kijken en het samenvallen ervan nog niet doorgedrongen tot de collega-commissarissen? Of is de rvb nog niet zo ver? Tijdens de interviews kregen wij een wat ongemakkelijk gevoel. Er waren best veel respondenten die met betrekking tot de huidige situatie aangaven dat zij het niet zeker wisten. Met name betrof dit de mogelijkheid van communiceren. Doet de mobiele telefoon het wel in de geschetste situatie of is een vaste telefoon beter, maar wie heeft er nog een vaste telefoon? En een satelliettelefoon bleek bijna niemand te hebben. En of een ander binnen de organisatie een dergelijke telefoon had, was terra incognita.
Hoe lang zijn stroom- en/of internetuitval al aanwezig in onze wereld? En gaat er dan geen belletje rinkelen, dat dit ons ook kan overkomen? En zouden commissarissen dergelijke signalen niet moeten oppakken en vertalen naar de organisaties waarbij zij betrokken zijn. Een commissaris moet toch bijdragen aan het voorkomen dat de organisatie met oogkleppen werkt of blijft werken?
Welke commissaris, rvb-lid, secretaris of internal auditor gaat de kat de bel aanbinden en pakt het onderwerp eens serieus op met betrekking tot zijn/haar organisatie? Of blijven we naar elkaar kijken en wachten totdat we 'overvallen' worden en niets meer kunnen uitrichten? Hopelijk zijn we geen struisvogels, maar we zijn er niet gerust op.

Wensdenken bij kunnen leveren van leveranciers, maar niet ten aanzien van klanten?

Ten aanzien van de wenselijke situatie bij het kunnen leveren door de leveranciers hinkten diverse respondenten op twee gedachten. Moet ik aangeven wat ik wenselijk acht of neem ik daar ook wat mee betreffende de mate van aannemelijkheid. De bedrijfsbenchmarks toonden zich bij deze stelling duidelijk positiever dan de persoonlijke benchmarks. We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat wensdenken hierbij een beetje de overhand had. Want als we kijken naar de stelling over het in geding zijn van de dienstverlening aan de klant, geeft men verhoudingsgewijs met minder instemming aan dat dit niet het geval zal zijn. Kort door de bocht gesteld: wij krijgen wat we afgesproken hebben van de leveranciers, maar onze klant moet er maar op rekenen dat er wel wat mis zal gaan.

Hoe ver gaat de klantverantwoordelijkheid bij Woningcorporatie bij anticiperen op stroom- en internetuitval?

De woningcorporatie is samen met de organisatie in de culturele sector de enige benchmark die geen veranderwens heeft bij het in geding komen van de dienstverlening aan de klant. Zowel in de huidige als de wenselijke situatie ligt de score aan de bovenkant in het 'deels oneens/deels eens'- vak. Betekent dit dat woningcorporaties wel moeten zorgen voor/investeren in zonnepanelen, maar niet in bijvoorbeeld thuis- of wijkbatterijen

Hebben commissarissen bij risicomanagement voldoende verbeeldingskracht?

Vorig jaar onderzochten we het hebben van een (nood)scenario bij bepaalde calamiteiten. Twee van die calamiteiten betroffen internetuitval en een stroomtekort. Iedereen vond het wenselijk dat er een scenario kwam voor een uitval van het internet. Bij het hebben van een scenario voor een stroomtekort zagen we minder enthousiasme, slechts 54 procent van de benchmarks was het eens dat dat er moest komen. Het verschil in percentages (100 procent versus 54 procent) laat zien dat er een bepaald urgentie- of waarschijnlijkheidsverschil aanwezig is. Echter, wanneer deze twee calamiteiten samen voor komen, zoals in het scenario van dit jaar, dan lijken die verschillen weg te vallen. Dat heeft er misschien mee te maken dat er met de huidige stellingen wat concrete zaken zijn voorgelegd zoals hoe te communiceren en weten medewerkers wat ze moeten doen. Vorig jaar zijn de scenario's niet verder uitgewerkt. Het scenario dat we dit jaar hebben voorgelegd was bedoeld als voorbeeld van hoe risico's kunnen samenvallen. Het kan overigens raadzaam zijn om bij de vorig jaar voorgelegde scenario's nog eens na te gaan en te bedenken welke daarvan kunnen samenvallen en wat voor effect dat wel of niet kan hebben op de organisatie en op het functioneren van de rvc. Kortom, de verbeeldingskracht aan het werk te zetten. Gezien diverse voorvallen in het achterliggende jaar en waarschuwingen van experts is de geschetste situatie bepaald niet meer alleen hypothetisch/denkbeeldig. We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat commissarissen in dit opzicht bij dit concrete voorbeeld nog steeds siësta houden.

Is het de commissaris helder of risico's en scenario's voldoende breed worden aangevlogen?

Dat nog niet voldoende is nagedacht over het samenvallen van risico's kan als achtergrond hebben dat binnen organisaties slechts een gering aantal personen zich bezig houdt met (het nadenken over) risicomanagement. Kijken verschillen vakgebieden en/of expertises samen naar de verschillende soorten risico's? Of is dat alleen de financiële of risicoafdeling? Heeft de commissaris (voldoende) oog voor wie allemaal meedenkt over de scenario's bij risicomanagement? En hoe organiseert de rvc zelf haar aanpak/werkwijze met betrekking tot risico management? Afwachten, waarmee de rvb komt of ook zelf proactief aan de slag gaan als input voor de discussie met de rvb?

8 Risicomanagement, losse stellingen

Samenvatting

Wenselijke situatie
Er is een redelijke consensus. Net als bij het basisprofiel bestaat er de minste aversie tegen en bij enkele benchmarks zelfs een zekere mate van instemming met de stelling 'elk half jaar moet de rvc vaststellen welke commissarissen beschikbaar zijn voor extra inzet als gevolg van 'calamiteiten'.
Een duidelijk veelal afwijzend karakter, zoals bij het basisprofiel, betreft de stellingen:

- in de overeenkomst van de commissaris moet een flexibele crisiscomponent worden opgenomen (77 procent van de benchmarks)
- in het kader van risicomanagement dient de rvc jaarlijks een stresstest te ondergaan (60 procent van de benchmarks)

De benchmarks GB, MKB, Cult en ONP staan wel meer open voor acceptatie van deze stellingen. Wel blijft de afwijzing ten aanzien van de opname van een flexibele crisiscomponent overeind.

Veranderwensen
Het basisprofiel heeft één bespreekbaar punt voor de stelling dat de rvc elk half jaar moet vaststellen welke commissarissen beschikbaar zijn voor extra inzet als gevolg van 'calamiteiten'.
Gekeken naar alle benchmarks is deze stelling koploper. Er zijn twaalf benchmarks die daar een bespreekbaar punt hebben. De stelling 'in het kader van risicomanagement dient de rvc jaarlijks een stresstest te ondergaan' kent negen benchmarks die daar een verandering willen zien. Bij het opnemen van een flexibele crisiscomponent zijn slechts zes benchmarks van mening dat dit op zijn hoogst een bespreekbaar punt is.

Huidige situatie
In de huidige situatie zijn er geen benchmarks die zelfs maar neigen naar instemming (gelijk of hoger dan 3.2 scoren) bij een van de drie stellingen. Omgekeerd is bij elk van de drie stellingen een ruime meerderheid van de benchmarks het telkens oneens.

Onderzoeksvraag

We hebben in het kader van risicomanagement ook nog drie stellingen opgenomen die gericht zijn op de rvc en/of individuele commissaris. Deze drie stellingen zijn nieuw en dat betekent dat we die niet kunnen vergelijken in tijd.
Gebruikt is de 5-puntsschaal met: *1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.*

8.1 Wenselijke situatie

Figuur 8.1
Scores gewenste situatie, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

Gewenste situatie basisprofiel

'Deels oneens/eens' of afwijzing

Bij het **basisprofiel** kan geen enkele stelling op voldoende mate van instemming rekenen.
Alleen de stelling 'elk half jaar moet de rvc vaststellen welke commissarissen beschikbaar zijn voor extra inzet als gevolg van 'calamiteiten' zit in de klasse 'deels oneens/deels eens'. De andere twee stellingen wijst het basisprofiel af.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Bij geen van de drie stellingen scoort minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger. Aan de andere kant zien we wel dat minimaal de helft van de benchmarks een 2.8 of lager scoort en de stellingen daarmee afwijst. Dat gaat om:
• in de overeenkomst van de commissaris moet een flexibele crisiscomponent worden opgenomen (77 procent van de benchmarks)
• in het kader van risicomanagement dient de rvc jaarlijks een stresstest te ondergaan (60 procent van de benchmarks)

Bedrijfsbenchmarks

MKB en GB 'min of meer eens' met halfjaarlijkse meting beschikbaarheid commissaris voor calamiteit

Bij de **profitsector** is sprake van meer instemming bij GB en MKB bij de eerste twee stellingen. Beide zijn het er 'min of meer eens' dat de rvc elk half jaar moet vaststellen welke commissarissen beschikbaar zijn voor extra inzet als gevolg van 'calamiteiten'. Daarnaast neigt MKB naar instemming als het gaat om in het kader van risicomanagement dat de rvc jaarlijks een stresstest ondergaat. Daar zit GB in de klasse 'deels mee oneens/deels mee eens'.
Voor het opnemen van een flexibele crisiscomponent in de overeenkomst met de commissaris zien we geen enthousiasme.

Cult meer uitgesproken

In de **non-profitsector** zien we ook bij de eerste twee stellingen materiële afwijkingen van het basisprofiel. In tegenstelling tot het basisprofiel is Cult het 'duidelijk eens', ONP het 'min of meer eens' en Corp het 'deels oneens/deels eens' met de stelling dat in het kader van risicomanagement de rvc jaarlijks een stresstest dient te ondergaan. Cult en ONP zijn het (ook) 'duidelijk eens' dat de rvc elk half jaar moet vaststellen welke commissarissen beschikbaar zijn voor extra inzet als gevolg van 'calamiteiten'.

Grote mate van instemming met basisprofiel. RvbEL wel meer instemming

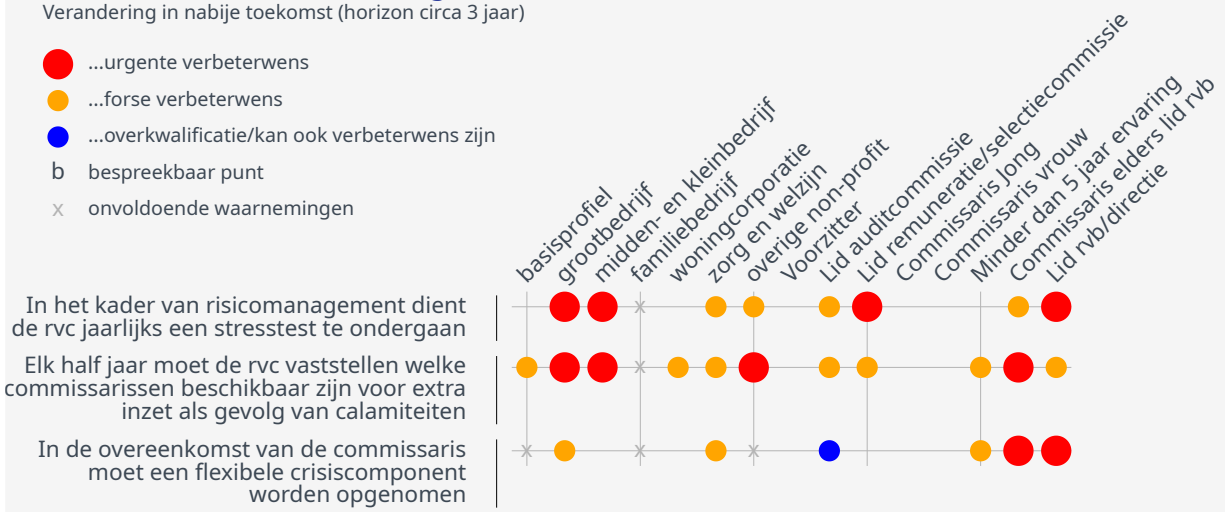
Persoonsgebonden benchmarks

Bij de persoonsgebonden benchmarks bij de **commissarissen** zien we meer overeenstemming met het basisprofiel. Alleen rvbEL wijkt bij alle drie de stellingen positief af. Bij de stelling over de stresstest en de stelling over het opnemen van een flexibele crisiscomponent resulteert dat in een ‘deels mee oneens/deels mee eens’ situatie. En voor de halfjaarlijkse check wordt dit zelfs ‘min of meer mee eens’.

Bij de **niet-commissarissen** hebben zowel DIR als IA één materiële afwijking. IA is positiever over een halfjaarlijkse check (‘min of meer mee eens’) dan bapr en DIR is positiever dan bapr over het opnemen van een flexibele crisiscomponent in de overeenkomst met de commissaris (‘deels oneens/deels eens’).

8.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 8.2
Veranderwensen risicomanagement
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

Één veranderwens

Het basisprofiel heeft één bespreekbaar punt bij de stelling dat de rvc elk half jaar moet vaststellen welke commissarissen beschikbaar zijn voor extra inzet als gevolg van ‘calamiteiten’.

Bedrijfsbenchmarks

Vooral Cult en ONP zien verbetermogelijkheden

In de **profitsector** zien we dat bij de jaarlijkse stresstest GB daar een urgent bespreekbaar punt heeft en MKB een urgente verbeterwens. Bij het halfjaarlijks vaststellen welke commissarissen beschikbaar zijn voor extra inzet als gevolg van ‘calamiteiten’ heeft bapr een bespreekbaar punt, maar voor GB en MKB is dat een urgente verbeterwens.
Een flexibele crisiscomponent is voor GB een bespreekbaar punt.

In de **non-profitsector** zien we bij Cult en ONP, deels urgente, verbeterwensen. Bij Zorg zien we drie bespreekbaar geworden punten en bij Corp één. Bij het jaarlijks vaststellen welke commissarissen beschikbaar zijn voor extra inzet als gevolg van ‘calamiteiten’ zien we dat alle vier de benchmarks verandering willen.

Persoonsgebonden benchmarks

Mix van verander- en verbeterwensen

Bij de **commissarissen** hebben VZ, Jong en VR geen veranderwensen. AC heeft drie bespreekbare punten, rvbEL twee bespreekbare punten en één verbeterwens. HR één verbeterwens en één bespreekbaar punt en Merv twee bespreekbare punten.

DIR kritisch

Bij de **niet-commissarissen** heeft DIR een urgente verbeterwens bij de stelling ‘elk half jaar moet de rvc vaststellen welke commissarissen beschikbaar zijn voor extra inzet als gevolg van ‘calamiteiten’ en daarnaast twee bespreekbare punten.

Gedeelde veranderwensen

Halfjaarlijkse check meest gewenste verandering

Koploper is de stelling ‘elk half jaar moet de rvc vaststellen welke commissarissen beschikbaar zijn voor extra inzet als gevolg van ‘calamiteiten”. Er zijn twaalf benchmarks die daar een bespreekbaar punt of verbeterwens hebben. De stelling ‘in het kader van risicomanagement dient de rvc jaarlijks een stresstest te ondergaan’ kent negen benchmarks die daar een verandering willen zien. Bij het opnemen van een flexibele crisiscomponent zijn slechts zes benchmarks van mening dat dingen kunnen of moeten veranderen.

Het **veranderpercentage** bij deze drie stellingen is 64 procent en betreft primair bespreekbaar geworden punten. Dat is een redelijk hoog percentage. Dat is een indicatie dat de respondenten nog niet ‘om’ zijn, maar dat ze wel vinden dat ze daar op zijn minst eens over moeten nadenken en kijken of ze dit niet met de collega’s in de rvc moeten bespreken.

Huidige situatie

Het **basisprofiel** zit alleen bij de stelling over de halfjaarlijkse check in de klasse ‘deels mee oneens/deels mee eens’. De andere twee stellingen worden afgewezen.

In de huidige situatie zijn er geen benchmarks die naar instemming neigen (gelijk of hoger dan 3.2 scoren) bij een van de drie stellingen. Omgekeerd is bij elk van drie stellingen een ruime meerderheid van de benchmarks het telkens oneens.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** heeft alleen de non-profitsector een paar materiële afwijkingen van het basisprofiel. Corp, Cult en ONP zijn het ‘deels oneens/deels eens’ bij de stelling dat de rvc jaarlijks een stresstest dient te ondergaan.

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** bij de commissarissen is het beeld rustig met geen materiële afwijkingen van het basisprofiel.

8.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Voorbereiden door de rvc op calamiteiten: flauwekul

Een vijandige overname, een 'me too affaire' met de ceo in de hoofdrol en veel media-aandacht of een ernstige, publicitair gevoelige overtreding van een internationale boycot zijn een paar voorbeelden van mogelijke calamiteiten, waarbij een crisisteam van de rvc moet worden gevormd. Naar wie kijkt men dan? In ieder geval naar de voorzitter van de rvc. Maar deze blijkt opeens een mogelijk conflict of interest te hebben. De juridische expert in de raad is net een maand op safari met zijn/haar familie vanwege een 40-jarig huwelijk.
Een rvc-lid, een ex-cfo met veel ervaring en kennis op het gebied van (massa)communicatie en omgang met de media is niet beschikbaar in verband met de zeer intensieve mantelzorg voor zijn/haar partner. En dan de jonge commissaris met nog een operationele functie die reserveofficier is en net was opgeroepen. En, tenslotte, een rvc-lid die net in staat is een rvc-vergaderdag uit te zingen en daarna een dag recupereren moet om een volgende vergaderuitdaging aan te kunnen gaan. Het zou gek zijn als deze bepaald niet denkbeeldige voorbeelden zich tegelijkertijd zouden manifesteren. Maar twee of drie tegelijkertijd blijkt wel eens voor te komen. Maar zelfs met één of twee van deze voorbeelden tegelijkertijd kan een eventueel crisisteam van een rvc wel eens voor een uitdagende situatie geplaatst worden.
De meeste mensen weten wel dat plannen van belang is. Niet zozeer met de verwachting dat die uit zal komen, maar wel dat je dan weet waar je en hoe je moet acteren als zich een bepaalde situatie voordoet.

Tijdens de interviews kregen we bij deze stelling reacties als:
- *ik heb nog nooit meegemaakt dat het niet op zijn pootjes kwam;*
- *je kunt niet alles voorspellen wat er kan gebeuren;*
- *ik (i.c. de voorzitter van de rvc) houd goed in de gaten of mijn 'gewenste secondanten' wel of niet beschikbaar zijn;*
- *je moet de commissarissen niet lastig vallen met dit soort zaken, die soms ook privé zijn. Ze hebben het al druk genoeg.*
- *wij informeren één keer per jaar hoe het met iedereen gaat en wat men verwacht ten aanzien van. zijn/haar beschikbaarheid in uitzonderlijke situaties.*
- *in elk rvc-vergadering in het vooroverleg komt dit punt aan de orde doordat de voorzitter expliciet vraagt of iemand het komend halfjaar problemen voorziet met zijn/haar beschikbaarheid.*
- *bij ons geldt de regel dat als een rvc-lid ziet aankomen dat hij/zij het komend halfjaar tijdelijk of een langere periode niet volledig beschikbaar is, dit schriftelijk of per e mail meedeelt aan de secretaris van de vennootschap.*

Regeren is vooruitzien. Geldt dat niet voor commissarissen? En wat is de uitstraling/voorbeeldfunctie van een rvc die op dit gebied zelf niet aan 'risicomanagement' doet, maar dit wel van de rvb en de organisatie verlangt?

Waarom zo moeilijk over het ondergaan van een stresstest als commissaris?

Opvallend is dat van alle benchmarks alleen Cultuur, Overige non-profit en MKB tot op zekere hoogte openstaan voor een stresstest van commissarissen. Alle overige benchmarks wijzen dat veelal af. Als we naar de gemiddelde leeftijd van commissarissen kijken, dan is die eerder richting 60+ dan 30-. Bekend is dat met het stijgen van de leeftijd meestal een aantal zaken niet meer zo functioneert als vroeger. Bij de één is dat wat manifester dan bij de ander. In geval van calamiteiten is het beslag op psychische en fysieke kwaliteiten naar alle waarschijnlijkheid hoger dan in de situatie van business als usual. De agenda moet worden leeggemaakt. Men moet soms dagenlang achter elkaar vergaderen. Kan iedereen dat nog? Bekend is dat menig organisatie de medewerk(st)ers gelegenheid geeft gebruik te maken van jaarlijkse 'gezondheidstesten'. Tijdens de interviews bleken verschillende respondenten wel gecharmeerd te zijn om daar in ieder geval gebruik van te gaan maken, als hun organisatie die optie ook heeft. Dit kan een laagdrempelige opstap zijn naar een meer uitgebreide test. Het volgende probleem dat zich dan aandient is, gaan we de resultaten met de collega-commissarissen delen of niet?

9 HR/risicomanagement, beschikbaarheid van medewerkers

Samenvatting

Wenselijke situatie
Het basisprofiel is het er 'duidelijk mee eens' (4.0 ≤ score < 4.5) dat de organisatie een goed overzicht moet hebben over hoeveel medewerkers een loonbeslag hebben. Ze is het 'min of meer eens' dat er ook een goed overzicht moet zijn van het aantal reservisten. De instemming zakt wat, 'neigt naar instemming', als het gaat over het overzicht van het aantal oproepbare vrijwilligers en het aantal medewerkers dat er een bedrijf naast heeft. Het minst enthousiast, 'deels mee oneens/deels mee eens' met de stelling, is dat de organisatie een goed overzicht moet hebben van hoeveel medewerkers mantelzorger zijn.

Daarmee zit het basisprofiel aan de onderkant qua instemming. Andere bedrijfsbenchmarks hebben een veel grotere instemming bij de stellingen. MKB en Fam zijn het met alle stellingen op zijn minst 'duidelijk eens'. Bij GB geldt dat bij drie van de vijf stellingen. Ook Corp, Zorg, Cult en OW hebben een hogere instemming bij het overzicht van het aantal mantelzorgers, oproepbare vrijwilligers en het aantal medewerkers dat er een eigen bedrijf naast heeft.

Veranderwensen
Het overall veranderpercentage is met 79 procent hoog. Bij drie van de vijf stellingen hebben minstens veertien benchmarks een veranderwens. Dat het gaat om het overzicht dat de organisatie heeft van het aantal medewerkers dat mantelzorger, reservist of oproepbare vrijwilliger is. Ook willen twaalf benchmarks dat de organisatie beter in de gaten krijgt hoeveel medewerkers er een bedrijf naast hebben. Voor negen benchmarks geldt dat voor het overzicht van het loonbeslag.
Het gros van de veranderwensen heeft een urgent karakter.

Huidige situatie
In de huidige situatie is bij geen van de vijf stellingen meer dan 50 procent van de benchmarks het minimaal 'duidelijk mee eens'. Integendeel, als we het omdraaien zien we dat bij vier van de vijf stellingen meer dan 50 procent van de benchmarks het 'duidelijk oneens' is met de stelling.
Dat gaat om een overzicht van het aantal:
- oproepbare vrijwilligers (80 procent van de benchmarks)
- mantelzorgers (69 procent)
- reservisten (67 procent)
- medewerkers dat er een bedrijf naast heeft (56 procent)

We zien bij de meeste bedrijfsbenchmarks (op twee na) dat de instemming bij het overzicht van het loonbeslag bijna overal tussen 'min of meer mee eens' en 'duidelijk mee eens' zit. Bij de andere vier stellingen lopen de meningen sterk uiteen.

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten is gevraagd of de organisatie een overzicht heeft van hoeveel mensen mantelzorger, reservist, oproepbare vrijwilliger zijn en/of een loonbeslag hebben of er een eigen bedrijf naast hebben. Dit is de eerste keer dat we de meeste van deze stellingen voorleggen. We hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren. Alleen de stelling over het loonbeslag hebben we eerder voorgelegd. Gebruikt is de 5-puntsschaal met: *1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.*

9.1 Wenselijke situatie

Figuur 9.1
Scores gewenste situatie, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

Gewenste situatie basisprofiel

Basisprofiel: wenselijk om goed overzicht van loonbeslag te hebben

Het **basisprofiel** is het er '**duidelijk mee eens**' (4.0 ≤ score < 4.5) dat de organisatie een goed overzicht moet hebben van hoeveel medewerkers een loonbeslag hebben. Ze is het '**min of meer eens**' dat er ook een goed overzicht moet zijn van het aantal reservisten. De instemming zakt wat, '**neigt naar instemming**', als het gaat over het overzicht over het aantal oproepbare vrijwilligers en het aantal medewerkers dat er een bedrijf naast heeft.

Het minst enthousiast, '**deels mee oneens/deels mee eens**' met de stelling, is dat de organisatie een goed overzicht heeft van hoeveel medewerkers mantelzorger zijn.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Overzicht loonbeslag breed gedeeld

Er is één stelling waarbij minimaal de helft van de benchmarks minimaal een 4.0 of hoger scoort. Dat betreft de stelling dat de organisatie een overzicht moet hebben van het aantal medewerkers dat een loonbeslag heeft (89 procent van de benchmarks). Bij de andere vier stellingen zit dit percentage tussen de 18 en 39 procent.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Bedrijfsbenchmarks

GB, MKB en Fam in meeste gevallen duidelijk eens met stelling

In de **profitsector** zien we veel grote, materiële verschillen met het basisprofiel. Die zijn allemaal positief wat betekent dat er meer instemming is met de stelling dan bij het basisprofiel. Zowel GB en MKB wijken vier keer materieel af en Fam wijkt drie keer af. MKB en Fam zijn het met alle stellingen op zijn minst 'duidelijk eens'. Bij GB geldt dat bij drie van de vijf stellingen.

Ook in non-profitsector veelal meer instemming

Ook in de **non-profitsector** zien we veel positieve verschillen met het basisprofiel. ONP (4), Corp, Cult en Zorg (elk 3) ontlopen elkaar niet veel. Zorg heeft daarnaast bij de stelling over het loonbeslag juist een iets lagere instemming dan het basisprofiel. Alle vier hebben een hogere instemming bij het overzicht van het aantal mantelzorgers, oproepbare vrijwilligers en het aantal medewerkers dat er een eigen bedrijf naast heeft.

Persoonsgebonden benchmarks

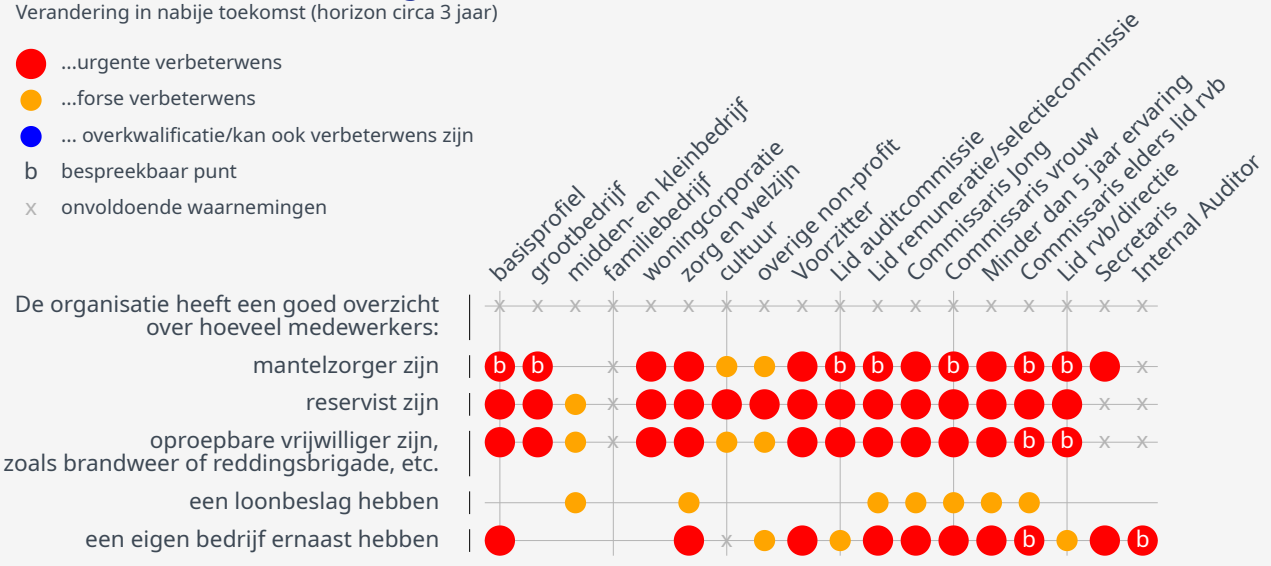
Persoonsgebonden benchmarks grotendeels eens met basisprofiel behalve HR

Bij de **commissarissen** benchmarks is het beeld rustiger in vergelijking met de bedrijfsbenchmarks. VZ, AC, VR en rvbEL wijken helemaal niet af. Jong en Merv beide eenmaal en beide negatief.
Opvallend, maar niet verrassend, is de mening van HR die vier keer een hogere mate van instemming heeft. Het overzicht van het loonbeslag is daarop de uitzondering. HR stemt daar net als de meeste andere benchmarks, inclusief het basisprofiel duidelijk mee in.

Bij de **niet-commissarissen** wijkt alleen IA eenmaal materieel en positief af. IA is het er ‘min of meer mee eens’ dat de organisatie een overzicht moet hebben van het aantal medewerkers dat er een bedrijf naast heeft.

9.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 9.2
Veranderwensen risicomanagement
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

Het basisprofiel heeft drie urgente verbeterwensen en één urgent bespreekbaar punt.

Andere benchmarks

Hoog overall veranderpercentage

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het veranderpercentage met 79 procent hoog. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een klein deel bespreekbare punten zijn (score < 3.2) en de andere verbeterwensen. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage 66 procent.
Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage 89 procent, waarbij de commissarissen een iets hoger percentage hebben dan de niet-commissarissen (94 om 70 procent).

Bedrijfsbenchmarks

GB en MKB drie verbeterwensen

In de **profitsector** heeft GB drie urgente verbeterwensen, bij het overzicht van het aantal mantelzorgers, reservisten en oproepbare vrijwilligers. MKB heeft drie forse verbeterwensen, bij het overzicht van het aantal reservisten, oproepbare vrijwilligers en het loonbeslag.

Ook bij de benchmarks in de **non-profitsector** zien we veel verbeterwensen, die men vaak deelt. Zorg heeft bij alle vijf opties verbeterwensen, waarvan vier urgent. Corp heeft drie urgente verbeterwensen, ONP heeft vier verbeterwensen waarvan één urgent en Cult heeft er drie waarvan ook één urgent. Alleen Zorg heeft een verbeterwens bij het overzicht dat de organisatie heeft van het aantal medewerkers met een loonbeslag.

Persoonsgebonden benchmarks

Bij persoonsgebonden benchmarks nagenoeg overal verbeterwensen

Bij de **commissarissen** is, zoals duidelijk te zien is in figuur 9.2, sprake van heel veel veranderwensen. De meeste daarvan zijn urgent van aard. De enige uitzondering op de hoeveelheid verbeterwensen is dat VZ en AC geen verbeterwensen hebben bij het overzicht van het aantal loonbeslagen.

Bij de **niet-commissarissen** heeft DIR drie urgente verbeterwensen en een forse verbeterwens. Secr heeft een verbeterwens en daarnaast is een overzicht van het aantal medewerkers dat een bedrijf ernaast heeft een bespreekbaar punt. Voor IA is dat laatste dan weer een verbeterwens.

Gedeelde veranderwensen

Zeer veel gedeelde veranderwensen

Bij drie van de vijf stellingen hebben minstens veertien benchmarks een veranderwens. Dat het gaat om het overzicht dat de organisatie heeft van het aantal medewerkers dat mantelzorger, reservist of oproepbare vrijwilliger is. Ook willen nog twaalf benchmarks dat de organisatie beter in de gaten krijgt hoeveel medewerkers er een bedrijf naast hebben. Voor zeven benchmarks geldt dat voor het overzicht van het loonbeslag.

Huidige situatie

Basisprofiel

Het basisprofiel is het bij de meeste stellingen ‘mee oneens’. Alleen niet voor het overzicht van het loonbeslag want dat valt in de klasse ‘duidelijk mee eens’ qua instemming.

Andere benchmarks

In de huidige situatie is bij **geen** van de vijf stellingen **meer dan 50 procent van de benchmarks het minimaal ‘duidelijk eens’**. Als we het omdraaien zien we dat bij **vier van de vijf stellingen meer dan 50 procent van de benchmarks het ‘duidelijk oneens’** is.
Dat gaat om:
- een overzicht van het aantal oproepbare vrijwilligers (80 procent van de benchmarks)
- een overzicht van het aantal mantelzorgers (69 procent)
- een overzicht van het aantal reservisten (67 procent)
- een overzicht van het aantal medewerkers dat er een bedrijf naast heeft (56 procent)

In totaal 12 procent van de opties score ≥ 4.0

In totaal heeft 12 procent van de opties een score ≥ 4.0. In de wenselijke situatie is dat 40 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 30 procent boven die grens tegen 69 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 2.8 (‘mee oneens’ tot en met ‘volstrekt mee oneens’) komen veelvuldig voor. Met name bij het overzicht van mantelzorgers, reservisten en oproepbare vrijwilligers.

We zien bij de bedrijfsbenchmarks dat de instemming bij het overzicht van het loonbeslag bijna overal tussen ‘min of meer mee eens’ en ‘duidelijk mee eens’ zit. Bij de andere vier stellingen lopen de meningen sterk uiteen.

Historische vergelijking met winter 2020 editie

In de winter van 2020 hebben we gevraagd of de rvc weet voor hoeveel procent van de medewerkers en voor hoeveel procent van het management in Nederland een loonbeslag is gelegd. De resultaten van dat onderzoek zijn niet uitgesplitst naar benchmark via een regressieanalyse, maar zijn verdeeld onder profitsector en non-profitsector. De rvc wist die percentages niet en hoewel er wel sprake was van veranderwensen was er weinig wens om dat wel te weten. Alleen bij het loonbeslag bij het management twijfelde de profitsector of de rvc dat zou moeten weten.

Anno 2025 zien we dat overall gemiddeld respondenten het er ‘min of meer duidelijk mee eens’ zijn dat de organisatie een overzicht moet hebben van hoeveel medewerkers een loonbeslag hebben. Dit geldt ook voor een groot deel van de afzonderlijke benchmarks.
Een één-op-één-vergelijking gaat mank, vanwege het onderscheid dat een rvc of een organisatie iets moet weten. Toch lijkt het er op, ook op basis van de interviews, dat er sprake is van een, ons inziens, positieve ontwikkeling op dit gebied.

9.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Mantelzorg, wel of geen onderwerp voor een rvc?

In februari van dit jaar (2026) bracht de SER een rapport uit met de titel: "Mantelzorg en werk in een zorgzame samenleving. Een integrale aanpak voor een werkende combinatie". Daarin staat onder andere dat 'Circa vijf miljoen mensen zorgen voor een naaste met fysieke of mentale gezondheidsproblemen en verlenen daarmee mantelzorg. Zo'n twee miljoen mensen doen dat naast een betaalde baan."
We hebben te maken met een toenemende vergrijzing en groeiend tekort aan (zorg)-handjes aan het bed. Dat betekent dat de kans ook groter wordt dat het de organisatie gaat raken van de commissaris (voor zover nog niet van toepassing). Die kan op dit moment niet aangeven of de organisatie een goed overzicht heeft van hoeveel medewerkers op dit moment mantelzorger zijn. Uitzondering daarbij zijn de commissarissen van een klein(ere) organisatie in MKB of culturele sector. Die hebben wel het idee dat de directie dermate korte lijnen heeft dat ze wel in de gaten hebben of iemand ook mantelzorger is of niet.
Het is voor alle benchmarks een, meestal urgente, veranderwens. Voor de bedrijfsbenchmarks een (urgente) verbeterwens en bij de persoonsgebonden benchmarks is het fiftyfifty, deels een (urgente) verbeterwens en deels een (urgent) bespreekbaar punt. Dat laatste wil zeggen dat de respondenten niet altijd neigden naar instemming met de stelling. Tijdens de interviews vroegen ook enkelen waarom de commissaris dat zou moeten weten of vragen.
Uit oogpunt van risicomanagement en uit oogpunt van organisatiecultuur lijkt het ons een relevant onderwerp voor zowel de organisatie als voor de rvc. Is het niet goed om te weten of het onderwerp mantelzorg als thema is aangesneden binnen de organisatie? Is sprake van een algemeen beleid (verlofmogelijkheden) of hangt het af van de manager of men rekening houdt met mantelzorg van een medewerker? En heeft de ene medewerker dan meer geluk dan een andere medewerker? Wat als het 'keypersons' betreft? Moet ondersteuning bij mantelzorg wel of niet tot de organisatiecultuur horen? En volgt het aantal medewerkers in de organisatie die mantelzorg verlenen de landelijke trend (of juist niet?). En weet de rvc welke commissaris en/of lid-rvb mantelzorger is? Kortom, het lijkt ons dat er voldoende te vragen en onderzoeken valt.

Hoe is het gesteld met de sociale antenne van de rvc/commissaris?

Een van de veronderstelde bijdragen van commissarissen aan een organisatie/bedrijf betreft het naar binnen brengen van 'geluiden/signalen' uit de buitenwereld. Daarnaast dient een rvc rekening te houden met de diverse belanghebbenden, waaronder ook medewerk(st)ers en management. Nu is het al een paar jaar duidelijk dat een zeer groot aantal huishoudens in Nederland in een situatie verkeert van problematische schulden. En het is aannemelijk dat dit in andere landen niet veel anders is en in sommige landen zelfs veel erger. Uit de antwoorden blijkt dat commissarissen hier, in ieder geval met betrekking tot Nederland, onvoldoende zicht op hebben in relatie tot de medewerk(st)ers en managers bij hun bedrijf. Een aantal vragen komt bij ons op. Verkeren de commissarissen in een dusdanige sociale bubbel dat zij nooit in aanraking komen met mensen met problematische schulden? Of is dat wel het geval en maken deze commissarissen geen vertaalslag naar de organisatie waar zij commissaris zijn? Of denken ze dat het voor hun bedrijf niet relevant is? En mogen ze het bij dit denken laten? Wat is hun opvatting ten aanzien van de signalen van buiten die zij moeten opvangen en aan de orde moeten stellen bij hun bedrijf? Op deze vragen hebben wij geen antwoorden. Wel kunnen wij ons niet aan de indruk onttrekken dat ook commissarissen een eigen referentiekader en wereldbeeld hebben, waarbij zij zich onvoldoende bewust zijn van de impliciete veronderstellingen en kaders die zij hanteren. Misschien is het goed dit geregeld aan de orde te stellen.
Schuldenproblematiek doet zich namelijk niet alleen voor bij mensen met lage inkomens, maar ook bij mensen met hogere inkomens. En als we weten dat zeker één op de vijf huishoudens problematische schulden heeft, waarom zou het dan bij bedrijven en organisaties niet bijvoorbeeld één op de tien zijn? Volgens een berekening van het NIBUD kunnen de jaarlijkse kosten van een medewerker in de schoonmaakbranche met een loonbeslag op circa € 13.500,- worden geschat als gevolg van lagere productiviteit en ziekteverzuim. Daarnaast blijkt bij dergelijke medewerkers/managers de gevoeligheid voor fraude ook niet te verwaarlozen. Al met al naast het menselijk leed dat hier achter schuilt ook bedrijfsmatig een serieus aandachtspunt.

Een commissaris als reservist, mag dat?

In maart 2026 zijn er ruim 9.000 reservisten, een stijging van ongeveer 1.400 ten opzichte van het jaar ervoor. Het streven van het ministerie is om dit aantal op te krikken naar 20.000 reservisten in 2030. Dat is natuurlijk nog steeds een klein aantal op de werkende bevolking. Niettemin geldt ook hier dat, net als bij de mantelzorg, de kans groter wordt dat het de organisatie gaat raken. Defensie heeft afspraken met ruim vierhonderd werkgevers en vakbonden en werkgevers hebben aangegeven afspraken hierover in CAO's te willen vastleggen. Ook omdat defensie veelal zoekt naar mensen waar al een tekort aan is in de samenleving, zoals mensen die werken in de zorg of in de techniek.
Respondenten zijn het er 'min of meer mee eens' of 'duidelijk mee eens' dat het wenselijk is dat de organisatie een overzicht heeft van hoeveel medewerkers reservist zijn. In de meeste gevallen is dat overzicht er nu niet of veel waarschijnlijker: de commissaris weet niet of zo'n overzicht er is. Kortom, over de hele linie zijn er urgente verbeterwensen.
De vraag is natuurlijk of men dit onderwerp (reservisten) ook op rvc-niveau moet bespreken? Is dit aan de rvb/organisatie en neemt die

daar een standpunt over in of is dat aan de individuele medewerker? Mogen sleutelfiguren in de organisatie zo'n bijbaan ernaast doen (datzelfde geldt ook voor oproepbare vrijwilligers)? En waarom wel of niet? Valt dit te zien als een maatschappelijke bijdrage en kan dit dan zelfs onder het kopje ESG worden gehangen? Of gaat het om hetzelfde dilemma waar pensioenfondsen nu mee worstelen, wel of niet investeren in de wapenindustrie? En buitenlandse medewerkers zoals die van de Israelian Defence Force? De commissaris zelf als reservist of toekomstig dronepiloot? Gezien het verbeterpercentage bij commissarissen voor alle AI, digital en cyber gerelateerde zaken zal dit laatste vermoedelijk niet voor de hand liggen? Het lijkt ons dat men hier, ook door rvc en rvb, best een gesprek over mag voeren.

Zijn ommissarissen en overige respondenten wakker geschud?

De stellingen die in dit hoofdstuk aan de orde zijn gesteld hebben alle de facto betrekking op de beschikbaarheid van medewerk(st)ers. Zowel bij mantelzorgers als mensen met een loonbeslag kan je zeggen dat er sprake is van een 'negatieve' component in die zin dat we hier denken aan situaties als burn-out en aanpalende redenen voor verzuim. Bij reservist en oproepbare vrijwilliger is de oorzaak een onttrekking aan de beschikbaarheid vanwege een 'maatschappelijk gezien' inzet elders. En bij de medewerk(st)ers met een eigen bedrijf kan naast beperkte beschikbaarheid loyaliteitskeuze ook een rol spelen. Gegeven de krapte op de arbeidsmarkt en rekening houdend met een verantwoord HR-beleid naar de medewerk(st)ers is het merkwaardig dat genoemde onderwerpen eigenlijk nauwelijks aandacht hebben gekregen. Bekend is dat mantelzorgers een hogere kans op ziekteverzuim lopen. Maar ook is het de vraag of er naast de hier genoemde onderzochte voorbeelden voldoende oog is voor de mensen waarvan men altijd verwacht dat zij de afwezigheid van collega's opvangen, bijvoorbeeld medewerkers, die geen zorgverlof of ouderschapsverlof hebben. Kijkt men niet altijd naar deze medewerk(st)ers als ze een gat moeten opvullen? Gelukkig is er een brede consensus dat men de genoemde situaties moet bekijken. We zijn benieuwd naar de resultaten.

Kijk naar samenwerking buiten bedrijf voor en met oproepbare vrijwilligers

Oproepbare vrijwilligers vervullen doorgaans een maatschappelijk belangrijke taak. Als we bijvoorbeeld eens inzoomen op de vrijwillige brandweer. Bekend is dat die niet alleen met een tekort aan vrijwilligers wordt geconfronteerd, maar ook niet altijd over de gewenste faciliteiten beschikt. Voor al de onderscheiden benchmarks is het van belang dat men op deze dienst succesvol een beroep kan doen. Is het dan niet relevant zijn om, ook vanwege de geopolitieke ontwikkelingen, eens na te denken of organisaties/bedrijven medewerkers niet moeten stimuleren om bijvoorbeeld brandweervrijwilliger te worden en misschien zelfs te investeren in de uitrusting/faciliteiten van de brandweer? Samen kunnen we meer bereiken, dan alleen maar te zeggen de overheid moet dit of dat? 'Gisteren was dat niet gebruikelijk, maar moeten we het voor 'morgen' niet gaan regelen?

Als de reservist een key-functionaris is, wat dan?

Als gevolg van de geopolitieke ontwikkelingen is de reservist meer in de belangstelling komen te staan. Los van het aantal reservisten dat in een bedrijf werkzaam is, lijkt het ons niet onverstandig om te onderzoeken hoeveel van deze reservisten een key-functie hebben. Vervolgens is het wellicht ook relevant eens een scenario uit te werken hoe een organisatie daarmee om moet gaan als de nood aan de man komt.

Is de benchmark HR echt en op tijd wakker geworden en hoe staat het nu met de rest van de rvc?

Opvallend is dat van de persoonlijke benchmarks alleen de commissaris die lid is van de remuneratie en/of selectie en benoemingscommissie (HR) in de wenselijke situatie nagenoeg structureel hoger scoort dan het basisprofiel. Daarnaast laat deze benchmark op alle onderdelen die we in dit hoofdstuk onderzochten een veelal urgente verbeterwens zien. Alleen voor het loonbeslag is dit een forse verbeterwens. De veranderwensen zijn ook bij de andere persoonlijke benchmarks te zien, maar daar is de instemming in de wenselijke situatie meestal lager. De vraag is net als bij alle andere benchmarks: hoe gaat HR de geconstateerde verbeteringen proberen te realiseren en in welk tempo? Kan HR de andere commissarissen overtuigen van de urgentie op de onderscheiden gebieden?

10 Digital, AI

Samenvatting

Wenselijke situatie
Bij het basisprofiel valt geen enkele stelling in de klassen met de hoogste mate van instemming. De meeste stellingen vinden we in de klasse 'min of meer mee eens' (3.5 ≤ score < 4.0). Twaalf van de veertien om precies te zijn.

De procentueel meest gedeelde opvattingen (score veelal ≥ 4.0) door de benchmarks zijn:
- in onze organisatie is beleid opgesteld hoe om te gaan met AI (zoals ChatGPT) (65 procent van de benchmarks 'duidelijk mee eens')
- de rvb heeft voldoende in beeld wat de voordelen zijn van AI (59 procent van de benchmarks 'duidelijk mee eens)

Daarnaast zijn alle benchmarks het (volstrekt) oneens met de stelling dat voor de herijking van de doelstellingen en strategie van de organisatie door de rvc moet worden verboden dat het management gebruik maakt van AI (zoals ChatGPT).

Met name bij de stelling 'algoritmes mogen in onze organisatie alleen beslissingsondersteunend zijn' lopen de meningen tussen de benchmarks sterk uiteen. En in iets mindere mate geldt dat ook voor de stelling 'onze organisatie is bezig toepassingen van AI binnen de organisatie te ontwikkelen'. Niet iedereen vindt het even wenselijk dat de organisatie zich daar bezig mee gaat houden.

Veranderwensen
Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage met 69 procent hoog. Bij negen van de veertien stellingen hebben minstens tien benchmarks een veranderwens. Aan kop vinden we dat de rvc voldoende in beeld moet hebben wat de voordelen zijn van AI en dat de rvc goed in beeld moet hebben dat checks and balances rond AI gebruik op orde zijn. Zestien benchmarks vinden dat dat beter moet.
De stellingen met weinig veranderwensen zijn die over het ontwikkelen van AI-toepassingen door de organisatie (5), het operationeel hebben van AI-toepassingen (6) en het alleen beslissingsondersteunend zijn van algoritmes (6).

Huidige situatie
Bij het basisprofiel valt geen enkele stelling in de klasse 'duidelijk mee eens' qua instemming.
In de klasse 'min of meer mee eens' (3.5 ≤ score < 4.0) vinden we twee van de veertien stellingen, namelijk dat de organisatie bezig is toepassingen van AI binnen de organisatie te ontwikkelen en dat in de organisatie beleid is opgesteld hoe om te gaan met AI (zoals ChatGPT). Bij de helft van het aantal voorgelegde stellingen neigt het basisprofiel naar instemming.
In de huidige situatie is bij geen enkele stelling meer dan de helft van de benchmarks het minimaal 'duidelijk eens'. Omgekeerd zien we ook maar bij één stelling dat alle benchmarks, het '(volstrekt) oneens' zijn met één stelling en wel dat voor de herijking van de doelstellingen en strategie van de organisatie door de rvc verboden moet worden dat het management gebruik maakt van AI (zoals ChatGPT).

Historische vergelijking
Wenselijke situatie
Bij het basisprofiel zijn er maar drie grote verschillen. Het is wenselijker geworden dat de rvc voldoende overzicht heeft over waar in de organisatie algoritmes worden gebruikt. Daarnaast is het niet meer zo dat algoritmes alleen beslissingsondersteunend mogen zijn. De instemming is verder eveneens gezakt bij de stelling dat de organisatie voldoende in beeld heeft wat de voordelen zijn van AI.
Bij GB en MKB zijn de verschillen tussen de 2023 en 2025 beperkt tot drie en twee. Bij Corp en Zorg zien we meer verschillen. Die laatste heeft bij bijna alle stellingen meer instemming dan in 2023. Bij Corp geldt dat voor vijf stellingen.

Verbeterwensen
In 2023 waren nagenoeg bij elke benchmark bij elke stelling veranderwensen te zien. In de meeste gevallen urgent van aard. In 2025 zien we nog steeds heel veel veranderwensen. Wel zien we dat veel van de urgente veranderwensen in 2023 verandert zijn in forse veranderwensen in 2025. Ook heeft een aantal benchmarks in 2025 minder veranderwensen dan in 2023. Bij de bedrijfsbenchmarks is dat bijvoorbeeld het beursgenoteerde bedrijf (basisprofiel), bij de persoonsgebonden benchmarks zijn dat rvbEL, VR en VZ.

Huidige situatie

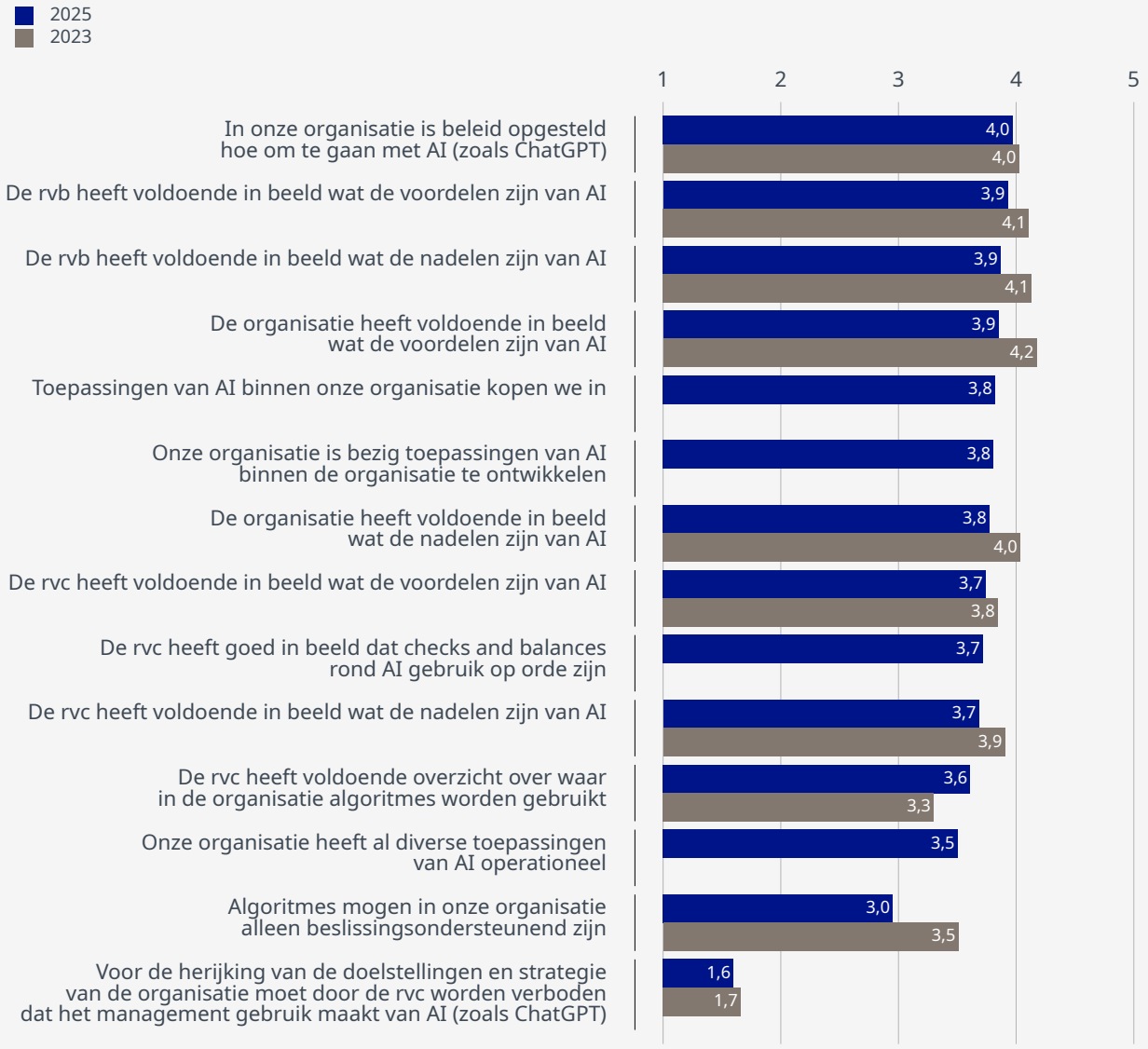
We zien in de vergelijking tussen 2023 en 2025 dat de instemming bij de stelling over bijna de hele linie is gestegen. Dat wil niet zeggen dat anno 2025 men het overal duidelijk eens is, de scores lagen in 2023 namelijk zeer laag.

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten zijn veertien aan AI gerelateerde stellingen voorgelegd. Dit is voor een groot deel van de stellingen de tweede keer dat we ze voorleggen. We kunnen daarom een vergelijking maken met 2023.
Gebruikt is de 5-puntsschaal met: *1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.*

10.1 Wenselijke situatie

Figuur 10.1
Scores gewenste situatie, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens



Gewenste situatie basisprofiel

Basisprofiel: ‘min of meer mee eens’ met gros stellingen

Bij het **basisprofiel** zit **geen enkele stelling** in de klassen met de hoogste mate van instemming, ‘**volstrekt eens**’ (score ≥ 4.5) of in ‘**duidelijk mee eens**’ (4.0 ≤ score < 4.5).

De **meeste stellingen** vinden we in de klasse ‘**min of meer mee eens**’ (3.5 ≤ score < 4.0). Twaalf van de veertien om precies te zijn.
Dat algoritmes in de organisatie alleen beslissingsondersteunend zijn, daar is het basisprofiel het ‘**deels mee oneens/deels mee eens**’.

Gebruik AI voor management: niet verboden

De rvc moet het management niet verbieden om gebruik te maken van AI (zoals ChatGPT) voor de herijking van de doelstellingen en strategie van de organisatie.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Redelijke mate van overeenstemming onder de benchmarks

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

- in onze organisatie is beleid opgesteld hoe om te gaan met AI (zoals ChatGPT) (65 procent ‘duidelijk mee eens’)
- de rvb heeft voldoende in beeld wat de voordelen zijn van AI (59 procent ‘duidelijk mee eens’)

Daarnaast zijn alle benchmarks het er ‘mee oneens’ of ‘volstrekt mee oneens’ met de stelling dat voor de herijking van de doelstellingen en strategie van de organisatie door de rvc moet worden verboden dat het management gebruik maakt van AI (zoals ChatGPT).

Met name bij de stelling ‘algoritmes mogen in onze organisatie alleen beslissingsondersteunend zijn’ lopen de meningen tussen de benchmarks sterk uiteen. En in iets mindere mate geldt dat ook voor de stelling ‘onze organisatie is bezig toepassingen van AI binnen de organisatie te ontwikkelen’. Niet iedereen vindt het even wenselijk dat de organisatie zich daarmee bezig gaat houden.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Bedrijfsbenchmarks

Grote mate overeenstemming van GB en MKB met basisprofiel

Bij GB en MKB in de **profitsector** is sprake van een redelijke mate van overeenstemming met het basisprofiel. GB heeft meer instemming dat de organisatie beleid moet opstellen hoe om te gaan met AI. Daarnaast is GB het min of meer eens met de stelling dat algoritmes in de organisatie alleen beslissingsondersteunend mogen zijn.
Bij deze laatste mate van instemming van GB sluit MKB aan. MKB heeft daarnaast een grotere instemming dat de rvc goed in beeld heeft dat de checks and balances rond AI-gebruik op orde zijn.
Daarentegen heeft MKB minder instemming voor het zelf ontwikkelen van AI-toepassingen en het operationeel hebben van diverse AI-toepassingen.

Corp, Zorg, Cult en ONP duidelijk meer instemming dat algoritmes alleen beslissingsondersteuning mogen zijn

In de **non-profitsector** is het bij Corp en Zorg ook rustig qua materiële afwijkingen van het basisprofiel. Corp is het 'min of meer eens' dat algoritmes alleen beslissingsondersteunend mogen zijn. Zorg is het daar 'duidelijk mee eens'. Daarnaast is Zorg van mening dat de organisatie zich niet bezig moet gaan houden met ontwikkelen van AI-toepassingen of deze binnen drie jaar operationeel moet hebben. Ook ONP wijkt slechts driemaal materieel af van het basisprofiel waarvan één keer met minder instemming voor het inkopen van AI-toepassingen.
Cult daarentegen wijkt zes keer materieel af, waarvan één keer minder instemming voor het zelf ontwikkelen van AI-toepassingen.

.

Persoonsgebonden benchmarks

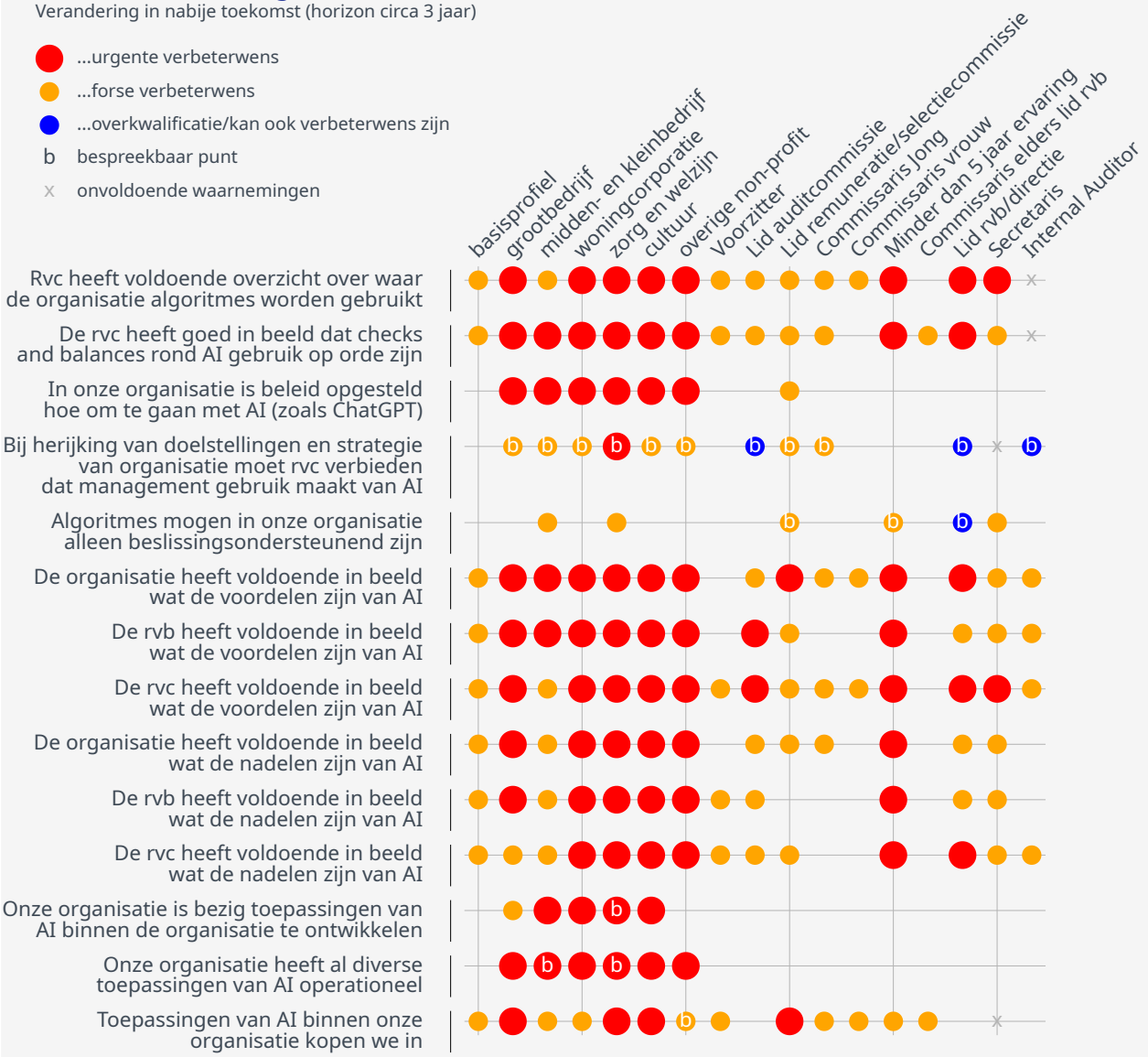
Grote instemming met basisprofiel

Bij de persoonsgebonden benchmarks bij de **commissarissen** zien we ook veel overeenstemming met de opvattingen van het basisprofiel. AC, VR en Merv wijken materieel niet af, HR en Jong beide één keer.
VZ en rvbEL zijn het er 'duidelijk mee eens' dat de organisatie zelf AI-toepassingen moet gaan ontwikkelen en operationeel moet hebben. Verder 'neigt' rvbEL 'naar instemming' dat algoritmes alleen beslissingsondersteunend mogen zijn.

Dat geldt niet voor het aantal afwijkingen bij de **niet-commissarissen**. Dat is substantieel. Opvallend is dat DIR , evenals Jong, van alle benchmarks het meest afwijzend staat ten aanzien van de stelling dat algoritmes alleen beslissingsondersteunend mogen zijn. Zowel DIR, Secr als IA zijn van mening dat de rvc en rvb goed in beeld moeten hebben wat de nadelen zijn van AI. Verder zijn alle drie het er ook 'duidelijk mee eens' dat de organisatie eigen AI-toepassingen moet gaan ontwikkelen en dat de organisatie al diverse AI-toepassingen operationeel heeft. Het basisprofiel is het met deze vier stellingen 'min of meer mee eens'. DIR en Secr hebben ook een grotere instemming dan het basisprofiel dat ook de organisatie goed in beeld moet hebben wat de nadelen zijn van AI.
Voor Secr geldt die hogere mate van instemming ook voor het beeld van de organisatie, rvb en rvb wat betreft de voordelen van AI. Verder wijkt IA nog tweemaal positief af en Secr eenmaal positief en eenmaal negatief.

10.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 10.2
Veranderwensen digital, ai
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 ligt onder de -20 procent, actie is noodzakelijk; blauw: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet/kan minder.

.

Basisprofiel: bij negen van de veertien stellingen verbeterwensen

Basisprofiel

Het basisprofiel heeft bij negen van de veertien stellingen verbeterwensen. Onder andere dat zowel de organisatie, de rvb en de rvc beter in beeld moeten krijgen wat de voor- en de nadelen zijn van AI. Daarnaast moet de organisatie een beter overzicht krijgen over waar in de organisatie algoritmes worden gebruikt en beter in beeld krijgen dat checks and balances rond het gebruik van AI gebruik op orde zijn. Als laatste is er ook nog een verbeterwens bij de stelling over het inkopen van AI-toepassingen.

Andere benchmarks

Hoog overall veranderpercentage

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage met 69 procent hoog. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel een bespreekbaar punt is (score < 3.2). Voor de bedrijfsbenchmarks in totaal is het veranderpercentage 90 procent. De profitsector heeft een iets lager veranderpercentage dan de non-profitsector (86 om 93 procent). Voor de persoonsgebonden benchmarks is het overall veranderpercentage 54 procent, waarbij de commissarissen en niet-commissarissen wat uit elkaar liggen met respectievelijk 50 en 63 procent.

Bedrijfsbenchmarks

Zeer veel en vaak urgente veranderwensen

In de **profitsector** heeft het MKB overal veranderwensen en GB bij dertien van de veertien stellingen. Veel van die veranderwensen zijn verbeterwensen en veelal ook nog eens urgent van aard.

Zeer veel en vaak urgente veranderwensen

Ook bij de benchmarks in de **non-profitsector** zien we nagenoeg alleen maar urgente veranderwensen, die men vaak deelt. Zorg heeft overal veranderwensen. Bij Corp, Cult en ONP is dat niet zo bij de stelling over het beslissingsondersteunend zijn van algoritmes. Bij ONP betreft dit laatste ook nog het zelf bezig zijn met ontwikkelen van AI-toepassingen.

Persoonsgebonden benchmarks

Vooral Merv en HR veel verbeterwensen

Bij de **commissarissen** is het beeld iets rustiger. RvbEL met twee en VR met vier vormen de bodem. HR met elf en Merv met tien veranderwensen vormen de top. Waarbij acht verbeterwensen van Merv urgent zijn. Opvallend is dat AC als enige commissarisbenchmark een veranderwens heeft bij de stelling dat de rvc moet verbieden dat management gebruik maakt van AI bij de herijking van doelstellingen en strategie. In de wenselijke situatie is dit namelijk nog veel ongewenster dan in de huidige situatie. Overigens is dezelfde ontwikkeling waar te nemen bij DIR en IA.

DIR en Secr: rvc moet zich meer verdiepen in AI

Bij de **niet-commissarissen** zien we dat DIR vijf urgente verbeterwensen heeft en vijf forse (waarvan twee overkwalificaties). Overigens zijn de twee overkwalificaties een bespreekbaar geworden punt. Zowel met betrekking tot een verbod door de rvc op het gebruik van AI voor een herijking van doelstellingen en strategie als met betrekking tot het alleen gebruiken van algoritmes voor beslissingsondersteuning wijst DIR dat nog sterker af in de wenselijke situatie dan in de huidige situatie. Secr heeft twee urgente verbeterwensen en zes forse verbeterwensen. DIR en Secr delen hun urgente verbeterwensen voor een rvc die een beter overzicht heeft over waar in de organisatie algoritmes worden gebruikt en voor de wens dat de rvc beter in beeld moet krijgen wat de voordelen zijn van AI.
De IA heeft ‘slechts’ vijf veranderwensen, waaronder dat organisatie, rvb en rvc beter in de gaten moeten krijgen wat de voordelen zijn van AI.

Gedeelde veranderwensen

Zeer veel gedeelde veranderwensen

Bij tien van de veertien stellingen hebben minstens tien benchmarks een veranderwens. Aan kop vinden we dat de rvc voldoende in beeld moet hebben wat de voordelen zijn van AI en dat de rvc goed in beeld moet hebben dat checks and balances rond AI-gebruik op orde zijn. Zestien benchmarks vinden dat dit beter moet.

De stellingen met weinig veranderwensen zijn die over het ontwikkelen van AI-toepassingen door de organisatie (5), het operationeel hebben van AI-toepassingen (6) en het alleen beslissingsondersteunend zijn van algoritmes (6), het alleen beslissingsondersteunend zijn van algoritmes (6) en het hebben opgesteld van beleid hoe om te gaan met AI (7).

Huidige situatie

Weinig instemming bij veertien stellingen

Bij het **basisprofie**l valt geen enkele stelling in de klasse 'duidelijk mee eens' qua instemming.
In de klasse 'min of meer mee eens' (3.5 ≤ score < 4.0) vinden we twee van de veertien stellingen, namelijk dat de organisatie bezig is toepassingen van AI binnen de organisatie te ontwikkelen en dat in de organisatie beleid is opgesteld hoe om te gaan met AI (zoals ChatGPT).

Bij zeven stellingen neigt het basisprofiel naar instemming en vier stellingen zitten in de 'deels mee oneens/deels mee eens' klasse.

Dat voor de herijking van de doelstellingen en strategie van de organisatie door de rvc moet worden verboden dat het management gebruik maakt van AI (zoals ChatGPT) wijst men ronduit af.

In totaal 5 procent van de opties score ≥ 4.0

In de huidige situatie is bij **geen enkele van de veertien stellingen meer dan de helft van de benchmarks het minimaal 'duidelijk eens'**. Omgekeerd zien we ook maar bij één stelling dat een meerderheid, alle benchmarks, het er 'mee oneens' of 'volstrekt mee oneens' is. Dat gaat om de stelling dat voor de herijking van de doelstellingen en strategie van de organisatie door de rvc verboden moet worden dat het management gebruik maakt van AI (zoals ChatGPT).

In totaal heeft 5 procent van de opties een score ≥ 4.0. In de wenselijke situatie is dat 26 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 23 procent boven die grens tegen 84 procent in de wenselijke situatie.

Er is een aantal stellingen waarbij de standaarddeviatie behoorlijk groot is. Dat is soms logisch, bijvoorbeeld over het door een organisatie zelf ontwikkelen van AI-toepassingen en/of operationeel hebben. Soms is dat minder logisch bijvoorbeeld bij de stelling 'in onze organisatie is beleid opgesteld hoe om te gaan met AI (zoals ChatGPT)'. Dat moet inmiddels toch wel standaard aanwezig zijn? De scores zijn bij veel bedrijfsbenchmarks nog behoorlijk laag. Ook de instemming bij het zicht dat de rvc heeft over waar in de organisatie algoritmes worden gebruikt en of de check and balances rond het AI-gebruik op orde zijn lopen uiteen.

Historische vergelijking 2023-2025

Wenselijke situatie	Bij het **basisprofiel** zijn er maar drie grote verschillen. Het is wenselijker geworden dat de rvc voldoende overzicht heeft van waar in de organisatie algoritmes worden gebruikt. Daarnaast is het niet meer zo dat algoritmes alleen beslissingsondersteunend mogen zijn. De instemming is verder eveneens gezakt bij de stelling dat de organisatie voldoende in beeld heeft wat de voordelen zijn van AI. Bij GB en MKB zijn de verschillen tussen de 2023 en 2025 beperkt tot drie en twee. Bij Corp en Zorg zien we meer verschillen. Die laatste heeft bij bijna alle stellingen meer instemming dan in 2023. Bij Corp geldt dat voor vijf stellingen.
Verbeterwensen	In 2023 waren nagenoeg bij elke benchmark bij elke stelling veranderwensen te zien. In de meeste gevallen urgent van aard. In 2025 zien we nog steeds heel veel veranderwensen. Wel zien we dat veel van de urgente veranderwensen in 2023 verandert zijn in forse veranderwensen in 2025. Ook hebben een aantal benchmarks in 2025 minder veranderwensen dan in 2023. Bij de bedrijfsbenchmarks is dat bijvoorbeeld het beursgenoteerde bedrijf (basisprofiel), bij de persoonsgebonden benchmarks zijn dat rvbEL, VR en VZ.
Huidige situatie	We zien in de vergelijking tussen 2023 en 2025 dat de instemming met de stellingen over bijna de hele linie is gestegen. Dat wil niet zeggen dat anno 2025 men het overal ‘duidelijk eens’ is, de scores lagen in 2023 namelijk zeer laag.

10.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Heeft DIR zorgen over AI-kennis/ervaring rvc of is er een governance probleem?

Samen met de commissaris die lid is van de auditcommissie heeft de rvb de sterkste afwijzing van het verbod door de rvc om AI te gebruiken bij de herijking van de doelstellingen en strategie. Evenals bij commissaris die lid is van de auditcommissie en internal auditor is deze afwijzing fors toegenomen ten opzichte van de huidige situatie. Ook staat de rvb veel meer dan de andere benchmarks afwijzend ten aanzien van de stelling dat algoritmes alleen beslissingsondersteunend mogen zijn. Dit laatste wordt ondersteund door de jongere commissaris. Wij vragen ons af wat de reden voor de rvb is om in dit opzicht zo'n uitgesproken mening te hebben. In eerste instantie denken we dat deze wellicht gelegen is in een opvatting over corporate governance, waarbij een rvb vindt dat dit een operationele zaak is, waarover de rvb gaat en niet de rvc. De stelligheid van de afwijzing wijst er wellicht op dat bij sommige organisaties de rvc in dwingende termen wat 'nadrukkelijker adviseert' op te passen voor de gevaren van AI en algoritmes. En minder oog heeft voor de mogelijkheden/voordelen van AI.
Het kan ook zijn dat de rvb het gevoel heeft dat de rvc op het gebied van AI en algoritmes nog een grote inhaalslag moet maken. De rvb schat zowel inzicht in de voordelen als in de nadelen van AI structureel lager in bij de rvc dan bij de rvb. Voor zichzelf vindt de rvb dat zij op dit gebied nog forse verbeteringen moet realiseren, maar voor de rvc is dat ook nog urgent.

Wij kunnen ons wel wat voorstellen bij de opvattingen van de rvb. Sinds de start van ons onderzoeken in 2008 constateren wij dat commissarissen zelf vinden dat zij op het gebied van ICT, digitalisering, cyberveiligheid en AI het nodige moeten verbeteren. En dat is eigenlijk structureel van jaar op jaar het geval.
WAAROM GEBEURT HET DAN NIET?

11 ESG

Samenvatting

Wenselijke situatie
Bij het basisprofiel zitten drie stellingen in de klasse 'duidelijk mee eens' (4.0 ≤ score < 4.5). Dat is dat de organisatie meetbare duurzaamheidsdoelen moet formuleren en dat zowel rvb als rvc inzicht moeten hebben in de effecten van de organisatie op het klimaat.

De procentueel meest gedeelde opvattingen (score veelal > 4.0) door de benchmarks zijn:
- dat de organisatie meetbare duurzaamheidsdoelen heeft geformuleerd (74 procent van de benchmarks 'duidelijk mee eens')
- de rvb heeft inzicht in de effecten van de organisatie op het klimaat (61 procent 'duidelijk mee eens')
- de rvc heeft inzicht in de effecten van de organisatie op het klimaat (56 procent 'duidelijk mee eens')

Veranderwensen
Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage met 47 procent fors. Er zijn twee stellingen waarbij meer dan tien benchmarks verbeterwensen hebben. Dertien benchmarks zijn van mening dat de rvc een beter inzicht moet hebben in de effecten van het klimaat op de organisatie. Elf benchmarks zijn van mening dat rvc en rvb over duurzaamheid meer hetzelfde moeten gaan denken.
De stellingen met de 'minst gedeelde' verbeterwensen zijn die over de rvb die inzicht heeft in de effecten van de organisatie op het klimaat en die over dat rvb-leden over duurzaamheid hetzelfde denken. In beide gevallen zijn er zes benchmarks die daar een verbeterwens hebben.

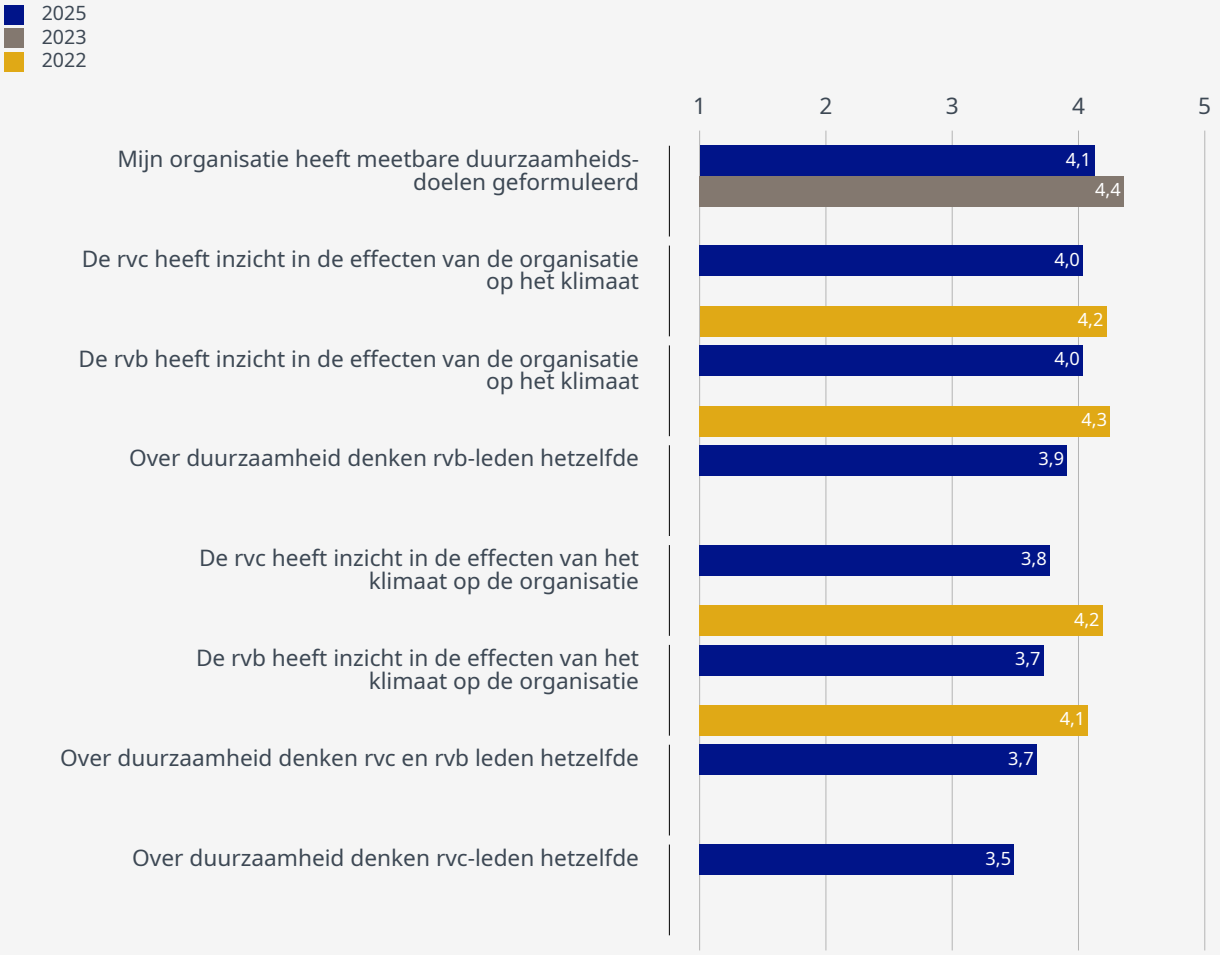
Huidige situatie
Bij het basisprofiel valt alleen de stelling 'mijn organisatie heeft meetbare duurzaamheidsdoelen geformuleerd' in de klasse 'duidelijk mee eens' qua instemming.
In de klasse 'min of meer mee eens' (3.5 ≤ score < 4.0) vinden we drie van acht stellingen, namelijk dat de rvb inzicht heeft in de effecten van de organisatie op het klimaat, dat over duurzaamheid rvb-leden hetzelfde denken en dat de rvc inzicht heeft in de effecten van de organisatie op het klimaat. Het basisprofiel 'neigt naar instemming' bij de andere vier stellingen.
In de huidige situatie is bij geen enkele de veertien stellingen meer dan de helft van de benchmarks het minimaal 'duidelijk eens'. Het dichtst in de buurt komt de stelling dat de organisatie meetbare duurzaamheidsdoelen heeft geformuleerd. 42 procent van de benchmarks is het daar 'duidelijk mee eens'.

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten zijn acht aan ESG gerelateerde stellingen voorgelegd. Dit is voor alle stellingen de tweede keer dat we ze voorleggen. We kunnen daarom een vergelijking maken met het eerdere jaar.
Gebruikt is de 5-puntsschaal met: *1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.*

11.1 Wenselijke situatie

Figuur 11.1
Scores gewenste situatie, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens



.

Basisprofiel: meetbare duurzaamheidsdoelen en inzicht in effecten organisatie op klimaat

Gewenste situatie basisprofiel

Bij het basisprofiel zitten drie stellingen in de klasse '**duidelijk mee eens**' (4.0 ≤ score < 4.5). Dat is dat de organisatie meetbare duurzaamheidsdoelen formuleert en dat zowel rvb als rvc inzicht hebben in de effecten van de organisatie op het klimaat.
In de klasse '**min of meer mee eens**' (3.5 ≤ score < 4.0) zien we terug dat rvb en rvc inzicht hebben in de effecten van het klimaat op de organisatie en dat rvb-leden onderling en rvc- en rvb-leden hetzelfde over duurzaamheid denken.

Dat rvc-leden onderling hetzelfde over duurzaamheid denken, daar **neigt het basisprofiel naar instemming**.

Opvallend is dat bij het basisprofiel de historische vergelijking laat zien dat de instemming met de herhaalde stellingen in eerdere jaren hoger was dan in 2025.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Redelijke mate van overeenstemming onder de benchmarks

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

- dat de organisatie meetbare duurzaamheidsdoelen heeft geformuleerd (74 procent van de benchmarks 'duidelijk mee eens')
- de rvb heeft inzicht in de effecten van de organisatie op het klimaat (61 procent 'duidelijk mee eens')
- de rvc heeft inzicht in de effecten van de organisatie op het klimaat (56 procent 'duidelijk mee eens')

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

.

Bedrijfsbenchmarks

Grote mate overeenstemming van GB, MKB en Fam met basisprofiel

Bij GB, MKB en FAM in de **profitsector** is sprake van een redelijke mate van overeenstemming met het basisprofiel. MKB heeft vier materiële afwijkingen, GB twee en Fam één. Alle afwijkingen zijn positief wat betekent dat deze drie benchmarks bij de betreffende stelling het meer eens zijn dan het basisprofiel.
Voor GB en MKB geldt dat voor de stelling dat de rvb inzicht heeft in de effecten van het klimaat op de organisatie. Zij zijn het daar 'duidelijk mee eens'. Ze zijn het 'min of meer eens' dat over duurzaamheid rvc-leden hetzelfde denken. In beide gevallen zit het basisprofiel een klasse lager qua instemming.

Zorg uitzondering met veel minder instemming bij vijf stellingen

In de **non-profitsector** is ook sprake van een redelijke mate van overeenstemming. Wel zijn bijna alle afwijkingen negatief, wat betekent dat er minder instemming is dan bij het basisprofiel. Corp, Cult en ONP wijken één keer af, OW twee keer. Maar de meeste afwijkingen zien we bij Zorg. Deze heeft vijf keer een lagere instemming. Dat geldt onder andere voor de stellingen over het inzicht van de effecten van het klimaat op de organisatie en andersom, van de effecten van het klimaat op de organisatie. Bij die laatste stellingen zit Zorg zelfs in de 'deels mee oneens/deels mee eens' klasse.

.

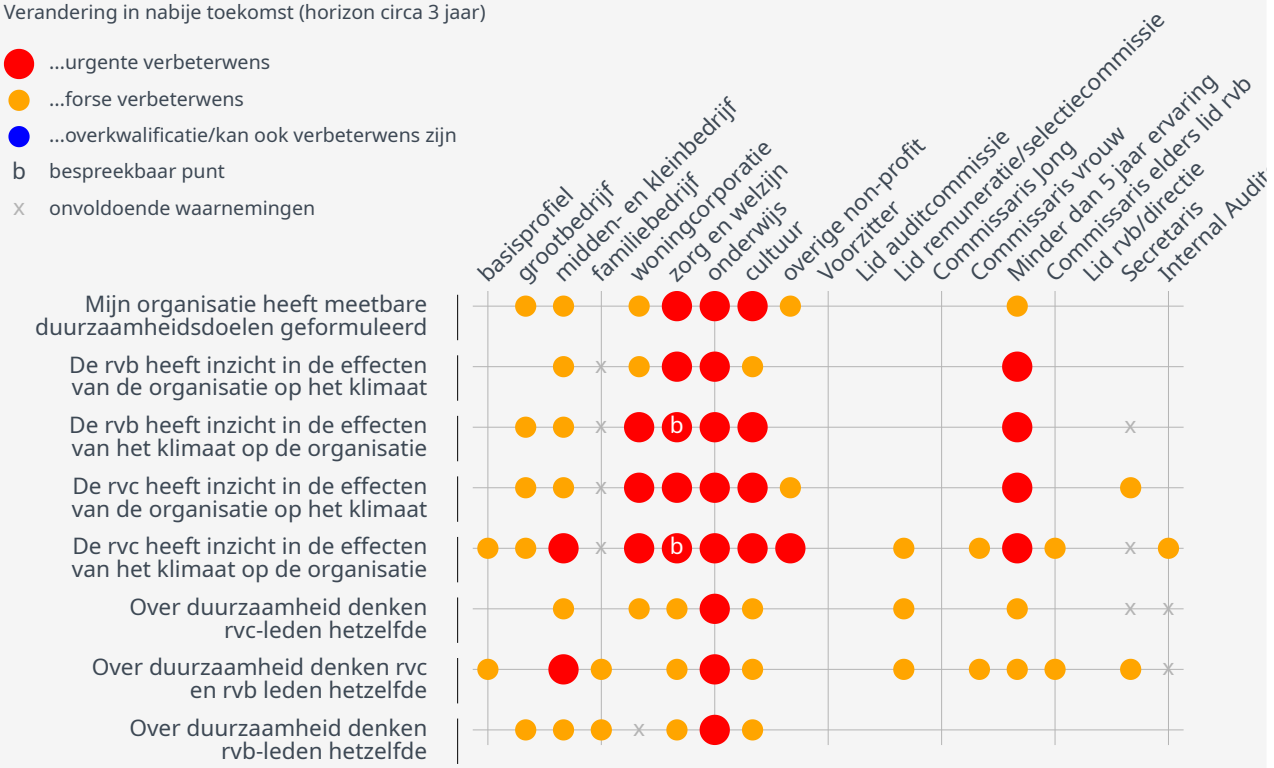
Persoonsgebonden benchmarks

Nagenoeg complete instemming met basisprofiel

Bij de persoonsgebonden benchmarks bij de **commissarissen** en **niet-commissarissen** is bijna sprake van een honderd procent overeenstemming met het basisprofiel.
Enkel rvbEL heeft een materiële afwijking: deze benchmarks is het 'duidelijk eens' dat de rvb inzicht heeft in de effecten van het klimaat op de organisatie. Het basisprofiel is het daar 'min of meer mee eens'.

11.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 11.2
Veranderwensen ESG
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 ligt onder de -20 procent, actie is noodzakelijk; blauw: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet/kan minder.

Basisprofiel

Basisprofiel: bij twee van de acht stellingen verbeterwensen

Het **basisprofiel** heeft twee verbeterwensen. De rvc moet een beter inzicht krijgen in de effecten van het klimaat op de organisatie en rvc- en rvb-leden moeten over duurzaamheid wat meer hetzelfde gaan denken.

Andere benchmarks

Fors overall veranderpercentage

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage met 47 procent fors**. 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 75 procent. De profitsector heeft een lager veranderpercentage dan de non-profitsector (61 om 85 procent). Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage 23 procent, waarbij de commissarissen en niet-commissarissen wat uit elkaar liggen met respectievelijk 25 en 16 procent.

Bedrijfsbenchmarks

Nog veel winst te halen bij GB en MKB

In de **profitsector** heeft het MKB overal verbeterwensen en GB bij vijf van de acht stellingen. Fam bij twee van de vier. Het beursgenoteerde bedrijf heeft er zoals gezegd twee. Op Fam na zijn de overige drie van mening dat de rvc een beter inzicht moet krijgen in de effecten van het klimaat op de organisatie. Iets vergelijkbaars geldt voor hetzelfde denken van rvb-leden over duurzaamheid, zij het dat nu het basisprofiel daarbuiten valt. Voor MKB zijn urgent: hetzelfde denken van rvc en rvb over duurzaamheid en het inzicht van de rvc in de effecten van het klimaat op de organisatie.

Bij non-profitsector bijna overal veranderwensen

Ook bij de benchmarks in de **non-profitsector** zien we nagenoeg alleen maar (urgente) veranderwensen, die men vaak deelt. Zorg, OW en Cult hebben overal veranderwensen, Corp bij zes van de zeven. Alleen ONP met slechts drie verbeterwensen is redelijk tevreden.

Persoonsgebonden benchmarks

Vooral Merv veel verbeterwensen

Bij de **commissarissen** is het beeld een stuk rustiger. VZ, AC en Jong hebben geen enkele verbeterwens, VR en rvbEL elk twee en HR drie. Grote uitzondering is Merv die bij zeven van de acht stellingen verbeterwensen heeft, waarvan vier urgent. De urgentie zit er voor Merv in dat rvb en rvc meer inzicht moeten krijgen in de effecten van de organisatie op het klimaat en andersom, meer inzicht in de effecten van het klimaat op de organisatie.
Bij de stelling ‘de rvc heeft inzicht in de effecten van het klimaat op de organisatie’ en de stelling ‘over duurzaamheid denken rvc- en rvbleden hetzelfde’ delen HR, VR, Merv en rvbEL hun verbeterwensen.

Bij de **niet-commissarissen** zien we dat DIR geen verbeterwensen heeft. Secr heeft er twee en IA één.

Gedeelde veranderwensen

Bij elke stelling tussen de zes en dertien benchmarks met veranderwens

Er zijn twee stellingen waarbij meer dan tien benchmarks verbeterwensen hebben. Dertien benchmarks zijn van mening dat de rvc een beter inzicht moet hebben in de effecten van het klimaat op de organisatie. Elf benchmarks zijn van mening dat rvc en rvb over duurzaamheid meer hetzelfde moeten gaan denken.

De stellingen met de ‘minst gedeelde’ verbeterwensen zijn die over de rvb die inzicht heeft in de effecten van de organisatie op het klimaat en die over dat rvb-leden over duurzaamheid hetzelfde denken. In beide gevallen zijn er zes benchmarks die daar een verbeterwens hebben.

Huidige situatie

Basisprofiel

Basisprofiel ‘neigt naar instemming’ of ‘min of meer mee eens’ bij zeven van de acht stellingen

Bij het basisprofiel valt alleen de stelling ‘mijn organisatie heeft meetbare duurzaamheidsdoelen geformuleerd’ in de klasse ‘**duidelijk mee eens**’ qua instemming.
In de klasse ‘**min of meer mee eens**’ ($3.5 \leq$ score < 4.0) vinden we drie van acht stellingen, namelijk dat de rvb inzicht heeft in de effecten van de organisatie op het klimaat, dat over duurzaamheid rvb-leden hetzelfde denken en dat de rvc inzicht heeft in de effecten van de organisatie op het klimaat.

Het basisprofiel ‘**neigt naar instemming**’ bij de andere vier stellingen.

In de huidige situatie is bij geen enkele van de veertien stellingen meer dan de helft van de benchmarks het minimaal ‘duidelijk eens’. Het dichtst in de buurt komt de stelling dat de organisatie meetbare duurzaamheidsdoelen heeft geformuleerd. 42 procent van de benchmarks is het daar ‘duidelijk mee eens’.

In totaal 9 procent van de opties score ≥ 4.0

In totaal heeft 9 procent van de opties een score ≥ 4.0. In de wenselijke situatie is dat 34 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 49 procent boven die grens tegen 89 procent in de wenselijke situatie.

Er is een aantal stellingen waarbij de standaarddeviatie behoorlijk hoog is. Dat gaat naast het hebben van meetbare duurzaamheidsdoelen vooral over het inzicht dat rvb en rvc hebben in de effecten van de organisatie op het klimaat en andersom, in de effecten van het klimaat op de organisatie.
Het lijkt erop dat de profitsector daar meer tevreden over is dan de non-profitsector.

Historische vergelijking 2023-2025

Wenselijke situatie

Ten aanzien van de wenselijkheid van het hebben van meetbare duurzaamheidsdoelen zien we amper verschillen tussen 2023 en 2025.
Ten aanzien van het inzicht in de effecten zien we dat met name bij de profitsector de wenselijkheid omhoog is gegaan. Ook AC, DIR en Secr en in mindere mate VR willen een beter inzicht hebben. Voor een deel van non-profitsector en Merv geldt het tegenovergestelde. De wenselijkheid is juist gedaald.

Verbeterwensen

In 2023 waren bij elke benchmark bij het formuleren van meetbare duurzaamheidsdoelen veranderwensen te zien. Dat aantal is in 2025 gehalveerd.
In 2022 waren bij de vier stellingen over het inzicht in de effecten ook nagenoeg overal veranderwensen te zien. Ook dat is verminderd. Ze zijn voornamelijk nog te zien bij de bedrijfsbenchmarks.

Huidige situatie

Ten aanzien van het hebben van meetbare duurzaamheidsdoelen zien we wel enkele verschillen tussen 2023 en 2025. Bij het beursgenoteerde bedrijf, Corp en OW is de instemming gezakt, bij ONP juist gestegen. Overigens is bij Zorg en OW de aanwezigheid van meetbare duurzaamheidsdoelen niet vanzelfsprekend volgens de respondenten gezien de lage instemming in beide jaren.

Ten aanzien van het hebben van inzicht in de effecten van de organisatie op het klimaat en omgekeerd zien we dat dit vooral bij de profitbenchmarks sinds 2022 is toegenomen. Bij Corp, Zorg en OW is dat inzicht (nog verder) gezakt. Bij de persoonsgebonden benchmarks zien we dat het inzicht bij AC, DIR en Secr is gegroeid en in mindere mate ook bij VR. Bij Merv zien we het tegenovergestelde.

11.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Heeft de minder ervaren commissaris bij discussies over duurzaamheid de boot gemist?

Het is een opmerkelijk gezicht, bij de persoonsgebonden benchmarks is het aantal verbeterwensen beperkt. Behalve bij de minder ervaren commissaris met minder dan vijf jaar ervaring. Die heeft bij zeven van de acht stellingen verbeterwensen, waarvan er ook nog eens vier urgent zijn (die over de dubbele materialiteit). Het puzzelt ons uiteraard. Een verklaring kan zijn dat het merendeel van de discussies over duurzaamheid inmiddels geweest is en dat veel inmiddels geïncorporeerd is in het beleid/ de strategie van de organisatie. Dat zou dan betekenen dat het veel minder als uitgebreid discussiestuk ter rvc-tafel komt dan voorheen, behalve dan bij de reguliere interne en externe rapportage. Een andere verklaring kan zijn dat de aandacht, door andere urgente zaken dan wel door minder strenge wetgeving of gewijzigde geopolitieke ontwikkelingen, wat verflauwd is. Maar misschien dat het dan juist de rol van de minder ervaren commissaris moet zijn om het onderwerp weer op de rvc-agenda te krijgen. Wat gezien de tweede plek qua aantal gedeelde verbeterwensen (elf) bij de stelling 'over duurzaamheid denken rvc- en rvb-leden hetzelfde' misschien helemaal geen gek idee is.

Wil commissaris nu wel of geen actie bij (langetermijn) effecten klimaat op organisatie?

Bij alle bedrijfsbenchmarks, inclusief het beursgenoteerde bedrijf, is het inzicht dat de rvc heeft in de effecten van het klimaat op de organisatie beperkt. Bij de non-profit zijn het zelfs onvoldoendes. Het is dan ook geen wonder dat alle bedrijfsbenchmarks daar een verbetering in willen zien in de komende drie jaar. Dat ontbreken van inzicht geldt voor de meeste bedrijfsbenchmarks niet alleen de rvc, maar ook de rvb.
Dat verbaast ons eigenlijk niet. In het onderzoek van vorig jaar hebben we een twintigtal calamiteiten voorgelegd en de vraag was of daar een (nood)scenario voor aanwezig was, dan wel moest komen. Daaronder calamiteiten als hittestress, wateroverlast, een watertekort en handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen. De scores lagen ook daar in de huidige situatie (zeer) laag en hoewel we veel verbeterwensen zagen, lag de score in de wenselijke situatie ook vaak laag. Met name bij een scenario voor een watertekort. De respondent lijkt zich daarmee enigszins tegen te spreken als ze aangeeft dat ze meer zicht wil op de effecten van het klimaat op de organisatie. Of wil ze wel meer inzicht, maar hoeft daar geen actie aan verbonden te worden? Enkel ter informatie and that's it? Of nog veel zorgelijker realiseert de commissaris zich wel wat er op ons af dreigt te komen en dat we daarop bijna 0,0000 zijn voorbereid?
In het licht van de voorgaande bespiegeling is het misschien geen gek idee om de scenario's en plannen van landelijke organisaties (TNO, KNMI, Rijkswaterstaat, Deltares) en de sectorale scenario's en plannen voor horeca, drinkwaterbedrijven en IT-infrastructuur eens door te nemen en te bekijken wat relevant is of kan worden.

Houdt bedrijfsleven alleen rekening met Brussel of is er voldoende interne/intrinsieke motivatie?

Ten aanzien van het hebben van inzicht in de effecten van de organisatie op het klimaat en omgekeerd zien we dat deze vooral bij de profitbenchmarks sinds 2022 is toegenomen. Het lijkt ons aannemelijk dat de regelgeving uit Brussel m.b.t. de publicatieplicht over duurzaamheid de belangrijkste verklaring. Uit diverse onderzoeken is gebleken dat diverse grote, met name beursgenoteerde bedrijven aan dit onderwerp in hun jaarverslagen al de nodige aandacht hebben gegeven. In de slipstream daarvan en in relatie tot een meer 'keten denken' zijn ook andere, niet beursgenoteerde bedrijven overgegaan om op deze ontwikkeling in te spelen. De vraag is nu of de ontwikkelingen in de USA en de wens om regelgeving op 'Brussels niveau' te reduceren zal leiden tot minder oog voor ontwikkelingen met betrekking tot klimaat en duurzaamheid. Wij zijn er niet helemaal gerust op. Hopelijk is de intrinsieke motivatie gebaseerd op korte en lange termijn duurzaamheidsdenken voldoende verankerd in de hoofden van bestuurders, commissarissen, managers en medewerkers.

In wenselijke situatie meer zicht op effecten van organisatie op klimaat dan andersom en welke plaats is daarbij voor de medewerk(st)ers gereserveerd?

Opvallend is dat bij alle afzonderlijke benchmarks in de wenselijke situatie de score voor het inzicht van rvb en van rvc in de effecten van de organisatie op het klimaat hoger scoort dan die van het klimaat op de organisatie. Kort en simpel gezegd we hebben wat meer aandacht voor onze 'voetafdruk' dan voor wat er wellicht op ons en onze medewerk(st)ers afkomt. Wel vragen wij ons af of bij deze berekeningen/beelden ook rekening wordt gehouden met de geaggregeerde effecten van medewerk(st)ers geredeneerd vanuit hun privésituatie. De vraag is of bedrijven deze effecten, in het kader van ketenaansprakelijkheid bijvoorbeeld, ook niet mee moeten nemen en ook proberen te sturen? Een medewerk(st)er is toch ook een leverancier? Aan de andere kant zullen ook de medewerk(st)ers worden geconfronteerd met de gevolgen van klimaat- en geopolitieke ontwikkelingen. Kunnen bedrijven dan zeggen: 'daarvoor zijn wij niet verantwoordelijk'? Dat gooien we over de schutting en daarvoor moet de overheid maar een oplossing vinden. Is dat een duurzame, maatschappelijk verantwoorde oplossing? Zo ja, zou dat in de tijd kunnen gaan veranderen? Zo nee, wat doen we er dan aan?
Overigens doen de meeste verbeterwensen (13 benchmarks) zich voor bij de stelling dat de rvc inzicht moet hebben in de effecten van het klimaat op de organisatie.

Moeten rvc en rvb wel hetzelfde denken over duurzaamheid?

Over duurzaamheid denken rvc- en rvb-leden hetzelfde. Dit is eveneens een stelling met veel benchmarks (11 stuks) met een verbeterwens. Wij vragen ons af of dit wel zo wenselijk is. Dat er besluiten moeten worden genomen en dat deze vervolgens moeten worden geïmplementeerd is wat ons betref geen punt van discussie. Wel hebben wij wat twijfels of bij hetzelfde denken wel voldoende kritische massa overblijft om zowel rvc als rvb scherp te houden. Als hetzelfde denken teveel gaat neigen naar afwezigheid van divergerende opvattingen zowel wat betreft de te behalen doelen als ook over de daarbij te bewandelen wegen, dan ligt het gevaar van bedrijfs-/sectorblindheid om de hoek. En moeten we dat wel willen? Zou een rvc van Ajax alleen maar moeten bestaan uit loyale Ajax supporters of zou het juist goed zijn om daar een Feyenoord fan tussen te hebben?

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 18 dummy variabelen die de 18 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 D_{MKB}, 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 ≤ 100 miljoen euro. In alle andere gevallen heeft deze dummy variabele de waarde 0.
- In tabel A1 zijn de 18 variaties en het basisprofiel op een rij gezet.

Tabel A1 Basisprofiel en 18 variaties op het basisprofiel

	Basisprofiel		18 variaties
Type en grootte organisatie *	Beursgenoteerd bedrijf (15); balanstotaal, mediaan gemiddelde 5.000 miljoen euro.	GB	Groot, niet-beursgenoteerd for-profit bedrijf (41); balanstotaal > € 100 miljoen euro; (mediaan gemiddelde 500 miljoen euro.)
		MKB	Midden- en kleinbedrijf, niet-beursgenoteerd for-profit bedrijf (21); balanstotaal ≤ € 100 miljoen euro; (mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.)
		Fam	Familiebedrijf (16); balanstotaal, (mediaan gemiddelde 100 miljoen.)
		Corp	Woningcorporatie (21); balanstotaal, mediaan gemiddelde 1.000 miljoen euro.
		Zorg	Zorg en welzijnsorganisatie (31); balanstotaal, mediaan gemiddelde 50 miljoen euro.
		OW	Onderwijsinstelling (13); balanstotaal, mediaan gemiddelde 50 miljoen euro.
		Cult	Cultuurinstelling (18); balanstotaal, mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.
		ONP	Overig non-profit: stichting, vereniging en overig (22); balanstotaal, mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.
Rol bij organisatie	Gewoon rvc-lid, geen voorzitter, geen lid audit- en/of en/of selectie- en benoemingscommissie, geen rvb-lid elders, geen IA	VZ	Voorzitter rvc (55)
		HR	Commissaris tevens lid remuneratiecommissie en/of selectie- en benoemingscommissie (43)
		rvbEL	Commissaris met rvb-positie elders (27)
		AC	Commissaris tevens lid auditcommissie (48)
		DIR	Rvb-/directielid (22)
		Secr	Secretaris van de rvc/rvt (14)
		IA	Internal auditor (12)
Ervaring	Meer dan 4 jaar ervaring in de aangegeven rol	Merv	Minder dan 5 jaar ervaring in de aangegeven rol (24)
Leeftijd	> 55 jaar	Jong	Commissaris ≤ 55 jaar (59)
Gender	Man	VR	Vrouw (92)

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.

Sij = α + βGB,j□DGB,i + βMKB,j□DMKB,i + βFAM,jDFAM,i + βCorp,j□DCorp,i + βZorg,j□DZorg,i + βOW,j□DOW,i + βCult,j□DCult,i + βNP,j□DNP,i + βVZ,j□DVZ,i + βAUD, j□DAUD,i +βHR,jDHR,i +βrvbEL, jDrvbEL + βRvB,j□DRvB,i + βSecr, j□DSecr,i + βIA, j□DIA,i + βmerv,j□Dmerv,i + + βJong,j□DJong,i + βVR, j□DVR,i + □i,j

1. Voor elke vraag j schatten we de 18 bovengenoemde beta's $\beta^{V,j}$ met behulp van een regressiemodel.
2. Met het regressiemodel verkrijgen we de 'zuivere' verschillen tussen de variaties en het basisprofiel. Voorwaarde is wel dat de correlaties tussen de 18 dummy variabelen niet te hoog mogen zijn (zeker wanneer het aantal variabelen van 18 relatief hoog is ten opzichte van het aantal respondenten van 198). Ook is met het regressiemodel een lineaire afhankelijkheid verondersteld tussen de score Sij en de 18 dummy variabelen Dv,i.
3. De absolute waarden van de correlatiecoëfficiënten in de correlatiematrix voor de 18 variaties blijven in absolute waarde beperkt tot 0.30 of minder. Volgens een vuistregel is dit een veilig bereik om de β's zuiver te kunnen interpreteren.

Interpretatie regressieresultaten

De coëfficiënten α en β_V in het regressiemodel interpreteren we als volgt:

- De constante α geeft de score wanneer alle dummy variabelen 0 zijn. Dit is de score voor het basisprofiel.

- De β_V coëfficiënten geven de variaties in de score S aan voor de 18 variaties. Bijvoorbeeld: de score voor een rvc-voorzitter bij een MKB-bedrijf is volgens het regressiemodel: $S = \alpha + \beta_{MKB} + \beta_{VZ}$.

Voorbeeld

Met de geschatte coëfficiënten α en βV 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 'De rvc vervult haar taak goed inzake de adviesrol'.

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 score S van de huidige situatie met betrekking tot de stelling 'de rvc vervult haar taak goed inzake de adviesrol'. De score S verklaren we gedeeltelijk met 18 verklarende dummy variabelen ($D_{v,j}$), zie de regressievergelijking hierboven. NB In de tabel hieronder hebben we niet alle 18 regressiecoëfficiënten βv weergegeven.

bapr	GB	MKB	Fam	OW	VZ	Jong	DIR	SECR	IA
α	βgb	βmkb	βfam	βow	βvz	βjong	βdir	βsecr	βia
3.5	0.1	0.7	0.6	-0.4	0.2	0.2	-0.3	-0.5	0.3

> *Statistisch significante β waarden zijn MKB, FAM, VZ en Jong (positieve β) en OW, DIR en Secr (negatieve β).*

In het basisprofiel is de score S voor de huidige situatie met betrekking tot de stelling gelijk aan 3.5 (dit is de geschatte coëfficiënt α). Variaties op het basisprofiel kunnen we met α en β_V berekenen. De geschatte score voor bijvoorbeeld een rvc-voorzitter bij een MKB is dan gelijk aan $3.5(\alpha) + 0.7(\beta_{mkb}) + 0.2(\beta_{VZ}) = 4.4$. In een vergelijkbare schatting is de score voor een rvb-lid gelijk aan $3.5(\alpha) – 0.3 (\beta_{DIR}) = 3.2$ en voor een secretaris is de score gelijk aan $3.5(\alpha) - 0.5(\beta_{SECR}) = 3.0$.

Nut regressieanalyse	Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:
Resultaten relatief ongevoelig voor samenstelling groep respondenten	• De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties verkrijgen we zonder dat er respondenten exact aan de profielbeschrijving hoeven te voldoen. Omdat in de regel 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. Met behulp van de schattingen met het regressie model kunnen scores voor het basisprofiel en de 18 variaties daarop wel achterhaald worden. Dit jaar is het aantal respondenten dat exact aan het basisprofiel voldoet gelijk aan 1. • Het significantie niveau van de resultaten is afhankelijk van het aantal respondenten dat scoort op de variaties. Er moet wel voldoende gescoord worden op de variaties om betrouwbare resultaten te verkrijgen. In tabel A1 is zichtbaar hoeveel respondenten “scoren” op de verschillende variaties. Het minimum aantal scores op een variatie is gezet op 9.
Invloed van variaties zijn bijna ‘zuiver’ te bepalen	• We kunnen de ‘zuivere’ (of netto) invloeden van de 18 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 kunnen we de zuivere relatie niet vaststellen. 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 β_V representeren dan nagenoeg de 'zuivere' effecten.

Over sponsor, onderzoeker en auteurs

Over Grant Thornton Nederland

Naamsponsor van dit onderzoek
Grant Thornton Nederland is lid van Grant Thornton International Ltd (GTIL), één van 's werelds grootste netwerken (#7) van onafhankelijke accountants- en adviesorganisaties, met 73.000 professionals in meer dan 150 landen.

Over Board in Balance

Eigenaar van dit onderzoek
Board in Balance is een onafhankelijke organisatie die evaluaties van raden van commissarissen en raden van toezicht uitvoert en onderzoek verricht naar governance. Daarnaast stelt Board in Balance profielen op van raden (van commissarissen, toezicht of bestuur) en individuele commissarissen.

Over de auteurs

Aalt Klaassen

Researcher/consultant, partner bij Board in Balance bv en zelfstandig bestuursadviseur. Voormalig partner Rematch bv en voormalig medewerker Ondernemingsfinanciering aan de Economische faculteit van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Aalt is bedrijfseconoom.

Dirk-Jaap Klaassen

Researcher/consultant en partner bij Board in Balance bv. Dirk-Jaap werkt sinds 2008 aan aan het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek en aan evaluaties. Dirk-Jaap is historicus.

Herbert Rijken

Hoogleraar Ondernemingsfinanciering aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit in Amsterdam. Herbert heeft gestudeerd aan de Technische Universiteit Delft en de Universiteit Nyenrode. Zijn onderzoek richt zich voornamelijk op kredietrisico, structured finance, financieringskosten en besturingsvraagstukken.

Oscar Toebosch

Researcher/consultant, partner bij Board in Balance bv en zelfstandig bestuursadviseur met specialisaties governance, strategieontwikkeling en verantwoording (integrated reporting). Oscar heeft een MBA van Vlerick Business School/KU Leuven.

Met dank aan onze sponsoren:

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

www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek/
www.boardinbalance.com