

Wanneer komt de commissaris uit zijn of haar digitale winterslaap?

Wat moet de rvc met algoritmes?



Zomer 2023

Dirk-Jaap Klaassen
Aalt Klaassen
Herbert Rijken
Oscar Toebosch

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord	4
Top tien discussievragen	5
Deelnemers, sponsors en betrokken organisaties	6
Woord van dank	7
Leeswijzer	8
Samenvatting	12
Samenvatting	13
Inhoud eerste deelrapport	13
Veranderpercentage als indicatie van door respondenten gewenste verbeteringen	13
Verwachtingen van de toekomst	13
Wat zijn de belangrijkste bedreigingen/uitdagingen?	14
Stakeholdermanagement van de organisatie en de rol van de rvc daarin	14
Duurzaamheid	15
Digitalisering en cybersecurity	16
Geopolitiek en planningshorizon	17
1 Inleiding	18
1.1 Aanpak in dit onderzoek	19
1.2 Uitwerking resultaten naar basisprofiel en variaties daarop	19
1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks	20
1.2.2 Regressieresultaten	21
2 Overzicht veranderwensen commissarissen benchmarkonderzoek 2022-2023	22
2.1 Toelichting indeling veranderwensen en vraagstelling	23
2.2 Overall veranderpercentage per benchmark	24
2.3 Enige bespiegelingen/vragen/kantttekeningen	27
3 Toekomstverwachtingen	30
Samenvatting	31
3.1 Inleiding	31
3.2 Toekomstverwachtingen	32
3.3 Enige bespiegelingen/vragen/kantttekeningen	39
4 Bedreigingen/uitdagingen	40

	Samenvatting	41
4.1	Bedreigingen/uitdagingen	41
4.2	Enige bespiegelingen/vragen/kanttelingen	44
5	Stakeholdermanagement van de organisatie en de rol van de rvc	46
	Samenvatting	47
5.1	Wenselijke situatie	48
5.2	Veranderwensen en huidige situatie	52
5.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttelingen	55
6	Duurzaamheid	58
	Samenvatting	59
6.1	Wenselijke situatie	60
6.2	Veranderwensen en huidige situatie	62
6.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttelingen	66
7	Digitalisering en cybersecurity	68
	Samenvatting	69
7.1	Wenselijke situatie	70
7.2	Veranderwensen en huidige situatie	73
7.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttelingen	77
8	Geopolitiek en concurrentie	80
8.1	Wenselijke en huidige situatie geopolitieke ontwikkelingen en kennis concurrentiepositie	81
8.2	Veranderwensen	85
8.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttelingen	87
9	De planningshorizon	88
9.1	De planningshorizon	89
9.2	Enige bespiegelingen/vragen/kanttelingen en wat onderzoeksimpresies	92
	Appendix 1 Toelichting regressieanalyse	94
	Appendix 1 Toelichting regressieanalyse	95

Voorwoord

Dit jaar verschijnt het 15e Commissarissen benchmarkonderzoek waarvan Grant Thornton al 13 jaar naamgever is. In deze editie van het Grant Thornton Commissarissen Benchmarkonderzoek komen diverse actuele onderwerpen samen waarover we iedere dag wel ergens in de media horen of lezen. De auteurs onderzoeken deze onderwerpen in het licht van het functioneren van het commissariaat. Het gaat daarbij niet alleen over de organisatie waarop toezicht wordt gehouden, maar ook over de gevolgen van deze ontwikkelingen voor de rvc zelf.



Annemarie Jongerden

Partner
Grant Thornton

Bijvoorbeeld de toekomstverwachtingen, kansen en bedreigingen zoals die voor de organisatie worden gezien. Wij hechten er grote waarde aan om op deze wijze een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling en professionalisering van het commissariaat. Wij danken de auteurs van Board in Balance, Aalt Klaassen, Dirk-Jaap Klaassen, Herbert Rijken en Oscar Toebosch, voor het onderzoek, de rapporten en de nieuwe inzichten.

Deze editie is tot stand gekomen in de nasleep van roerige tijden met wereldwijde uitdagingen zoals de oorlog in Oekraïne, de naweeën van COVID-19, natuurrampen, energiecrisis, en klimaatprotesten. Bij navraag over de verwachtingen voor de nabije toekomst laten de meeste deelnemers aan het onderzoek een voorzichtig optimisme zien en voorspellen zij een toename ten aanzien van omzet en het aantal medewerkers.

Ze geven ook aan dat ze een ongewijzigde spreiding verwachten van de activiteiten wat betreft aantal landen en sectoren. Over het economisch resultaat zijn de meningen verdeeld. Verder zien zij een toename van kwaliteit, verduurzaming en innovatie en met name samenwerking met derden is onverminderd hot.

Dat is logisch tegen de achtergrond dat de commissarissen ook veel overnames verwachten. Een trend die zich ook aftekent, is dat alle respondenten een toename verwachten voor digitalisering, professionalisering, meer klantgericht opereren en een verschuiving in de mix van personeel naar hogere kwaliteiten.

Hoe denkt de raad daarover? En vormt de rvc zelf een kans of bedreiging voor de organisatie waarop zij toezicht houdt? Dan digitalisering en cyber security, "natuurlijk belangrijk" hoor ik u denken. Maar wat betekenen de ontwikkelingen voor aanpassing van het functioneren van de rvc zelf? En welke rol heeft de rvc zelf in stakeholdermanagement?

Regelmatig organiseren we samen met de auteurs bijeenkomsten voor respondenten aan dit onderzoek, met wie we de resultaten bespreken. De deelnemers geven aan dat deelname aan zowel de interviews als sessies hen tot denken aanzet en helpt met het formuleren van agendapunten voor de rvc. Zij krijgen nieuwe inzichten en dragen via het onderzoek bij aan goed bestuur. Bovendien nemen zij graag deel aan het netwerk dat in de loop der jaren rond het onderzoek is ontstaan.

Top tien discussievragen

1

Staat de 'lange' termijn wel voldoende expliciet en gestructureerd op de rvc-agenda?

[Hoofdstuk 9: de planningshorizon](#)



2

Welke rol heeft de rvc in het stakeholdermanagement van de organisatie?

[Hoofdstuk 5: stakeholdermanagement](#)



3

Moet een commissaris verplicht worden tot het gebruik van beveiligde apparatuur?

[Hoofdstuk 7: digitalisering en cybersecurity](#)



4

Waarom is het bespreken van algoritmes door de rvc taboe?

[Hoofdstuk 7: digitalisering en cybersecurity](#)



5

Biodiversiteit, moet dat op de agenda van de rvc?

[Hoofdstuk 6: duurzaamheid](#)



6

Moet de back-up en recovery strategie niet op de agenda?

[Hoofdstuk 7: digitalisering en cybersecurity](#)



7

Zijn geopolitieke ontwikkelingen alleen voor het beursgenoteerde bedrijf en in de zorg een issue?

[Hoofdstuk 4: bedreigingen/uitdagingen](#)



8

Het betrekken van stakeholders bij de strategie: kan ook het beursgenoteerde bedrijf daar een been bijtrekken?

[Hoofdstuk 5: stakeholdermanagement](#)



9

Waarom zijn bedrijven uit de profitsector zich meer zorgen gaan maken over hun reputatie?

[Hoofdstuk 4: bedreigingen/uitdagingen](#)



10

Komen 'silo-denken', 'bedrijfs- en sectorblindheid' en 'fundamenteel en diepgaand keten-denken' wel voldoende aan bod in de rvc?

[Hoofdstuk 6: duurzaamheid](#)



Deelnemers, sponsoren en betrokken organisaties

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

W. Ackermans	F.A.M. van den Heuvel	A.S. Roeters
H.L. Barendregt	C.N. Hilgeman	A.N.G. Ruis
M.A. Bastianen	P.H.M. Hofsté	E.J.J. Schenk
P. Bennemeer	J.C. van Houwelingen	T.S.M. van Schie
B.I. Bergevoet	H. ten Hove	M.C.J. Schoordijk
C.H.G.M. Beumer	J. Huisman	R. Smith
J. Blokhuis	M.M.R. Huizinga	T.E. Smits-Hoekstra
A. Bogerd	R.S. Icke	A. Soullie
G. Boon	M.J.N.J. Jacquet	J.L. Spaan
M.C.M. Brandjes	L. Jalink	J. van der Starre
H.W. Breukink	E.B.T.M. Janssen	R. van der Steeg
P.J. Buis	F.A.M. Keurentjes	R.L.J. Stevens
R.J.H. Burlet	F.W.M. Kevenaer	D.H.C.M. Stolker
W.A.P.J. Caderius van Veen	A.M.P. Kloet	J.B.M. Streppel
S. Cammers	S. Klop	S. Sumter
E.R. Capitain	L. Knobben	D.M. Swagerman
W.G.F. Cassée	J.S.A. de Kok	F. Tabarki
K. Cramer	W.E. Kooijman	T.T. Thuis
D. Daams	B. Kramer	A.E. Traas
C.M.H.A. Deckers	R.C. Kriekaard	A.P.M. van der Vee
J.P. Duijvestijn	R.E. de Lange	E.J. Verdegaal
F. van Ee	M. Leermakers	M.E. Vermeulen
A. Eggenkamp	J.C. Lobbezoo	W.B. Verschoor
R.I.J.C.D. Eijsvogel	A.G.M. Loomans	D.G. Vierstra
R.M. van Erp-Bruinsma	J. van Loon	J. Vlassak
F. Eusman	P. Meijer	J.C.W. Vlug
M.T.H. de Gaay Fortman	C.P. Messak	P. van der Voort
W.Q.C. de Gaay Fortman	A.H. Montijn-Groenewoud	B.L. van de Vrie
E.J. van Garderen	J.J. Nooitgedagt	J.K. de Vries
J.J.K. Gerards	E. Obbink	A.A. Vroege
L.M. van der Goes	S. Oerlemans	N.J. van der Wal
K.E. de Graaf	H.S.M. van Oostrom	I.M. van der Wal
R.A.M.M. Gradus	E.M. Oudenbroek	I. Walravens
D. Haank	J. Overing	B.G.J.T. Wein
M.M.A.E. Heemskerk	M.C.J. van Pernis	F. van Westen
J.L. Heimel	H.I. Ploeg-Bouwman	M.P. van de Wiel
E.R. Helder	P.M.M. Rademacher	J.H.J. Zegering Hadders
M.H. Hendrikse	C.J.M. van Rijn	M.C. Zilstra
M. Henst	J.P. Rijdsijk	

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

Woord van dank

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

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

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

[Grant Thornton](#) was ook dit jaar, inmiddels voor het **dertiende jaar** de **hoofdsponsor** van het onderzoek. De samenwerking met Annemarie Jongerden, Lotte Enting en de adviseurs van de afdeling Business development, marketing en communicatie van Grant Thornton is essentieel voor het mogelijk maken van het onderzoek en het uitdragen van de resultaten. De auteurs zijn en blijven Grant Thornton erkentelijk dat we met deze samenwerking een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland.

Deze editie is [ORTEC](#) **sectorsponsor IT & digital** van het onderzoek. [IntegrationPeople](#) is cosponsor. In 2013 is [iWink](#) toegetreden als cosponsor.

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

Leeswijzer

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

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

Bij open vragen procentueel aantal respondenten als referentie

In **hoofdstuk 3** staan de resultaten centraal met betrekking tot de deels gesloten/open vragen over **toekomstverwachtingen**. In **hoofdstuk 4** gaan we in op de belangrijkste bedreigingen/uitdagingen die de respondenten zien. Een nadere toelichting is aan het begin van hoofdstuk 3 gegeven. Bij deze **vragen** hebben we alle opmerkingen in een aantal **clusters** gedeeld, die weer verbijzonderd zijn naar **rubrieken**. Hierbij maken we onderscheid tussen de **profitsector**, de **non-profitsector** (beide commissarissen) en de gecombineerde groep **niet-commissarissen** (directeuren/secretarissen/internal auditors). We werken met opmerkingen als percentage van het (totaal) aantal respondenten. Rubrieken met minder dan 5 waarnemingen en minder dan 10 procent van de respondenten noemen we meestal niet.

In **hoofdstuk 5** gaan we in op stakeholdermanagement in de organisatie en de rol van de rvc daarbij. In **hoofdstuk 6** gaan we in op duurzaamheid, in **hoofdstuk 7** op digitalisering en cybersecurity en in **hoofdstuk 8** op enkele stellingen die te maken hebben met geopolitiek en concurrentie.

Overzicht veranderwensen in appendix

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

Structuur hoofdstuk

Samenvatting en indeling hoofdstuk

Elk hoofdstuk beginnen we 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 - 2021²

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

Kantlijnteksten

In de kantlijn staan de volgens ons belangrijkste punten. Scroll desgewenst door de kantlijn om een beeld te krijgen van deze punten. En wilt u wat meer weten, ga dan naar de bijbehorende tekst.

Bespiegelingen/ kanttekeningen/ vragen

Aan het eind van elk hoofdstuk hebben we meestal een paragraaf opgenomen met **bespiegelingen/ kanttekeningen/vragen**. Deze zijn onderzoek-overschrijdend 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 is gebruikgemaakt van een 5-puntsschaal met onder andere 1 = volstrekt oneens/kan zeker minder tot 5 = volstrekt mee eens/kan beslist beter. Doorgaans vragen we een uitspraak over de huidige situatie en de gewenste situatie (ook wel ambitie of norm genoemd).

Quotiënt als indicatie veranderwens

Op basis van de scores voor de huidige en de gewenste situaties berekenen we veranderwensen. Als indicatie voor een veranderwens gebruiken we quotiënten die we als volgt berekenen: de gemiddelde score voor de 'huidige situatie' wordt gedeeld door de gemiddelde score voor de 'wenselijke situatie'. De 'huidige situatie' meten we 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 19 procent afwijkt van 'de gewenste positie'. Verandering is dan 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 de 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 hierbij 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.

Besprekbare punten en verbeterwensen

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

Verander-/verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde verbeterwensen

Bij de verbeterwensen hanteren we ook de term verander-/verbeterpercentage. Dit is het totaal aantal verander-/verbeterwensen als percentage van het totaal aantal mogelijke opties. Zo werken we met een verbeterpercentage van de bedrijfsbenchmarks (inclusief basisprofiel), van de persoonsgebonden benchmarks en van de groep niet-commissarissen (directie, secretaris en soms ook de internal auditor). Het verander-/ verbeterpercentage is een indicatie van de mate waarin zij op een bepaald onderdeel de verander-/verbeterwensen wel of niet breed delen.

Gebruikte afkortingen

Benchmarks/profielen verdeeld in bedrijfsbenchmarks en persoonsgebonden benchmarks

In de tabellen met de quotiënten geven we de resultaten weer voor het **basisprofiel** (bapr) en een vaste selectie van zes benchmarks. Dit zijn:

MKB: het MKB-bedrijf

Corp: de woningcorporatie

Zorg: bedrijf/instelling in de zorg- en welzijnssector

VZ: de voorzitter van de raad van commissarissen of raad van toezicht

VR: de vrouwelijke commissaris

DIR: het lid van een rvb/directie die als bestuurder aan het onderzoek heeft deelgenomen

Daarnaast hebben we een kolom '**totaal**' opgenomen met het totaal aantal veranderwensen van alle benchmarks voor het betrokken aandachtspunt/de stelling.

De notatie **GB** hanteren we als omschrijving voor de commissaris van de benchmark GB (groot, niet-beursgenoteerd bedrijf). Dat geldt ook voor de overige benchmarks. Andere nog niet genoemde benchmarks zijn: **Fam:** familiebedrijf; **OW:** commissaris bij een onderwijsinstelling; **Cult:** commissaris bij een culturele instelling; **ONP:** commissaris bij een overige non-profitinstelling; **Jong:** commissaris ≤ 55 jaar; **AC:** commissaris en lid van de auditcommissie, **Merv:** commissaris met minder dan vijf jaar ervaring in die rol; **Secr:** de secretaris van een rvc en **IA:** internal auditor.

We onderscheiden de benchmarks in **bedrijfsbenchmarks** (bapr, GB, MKB, Fam, Corp, Zorg, OW, Cult en ONP), **persoonsgebonden benchmarks** (VZ, Jong, VR, AC, Merv) en **niet-commissarissen** (DIR, Secr en IA). De 1tier board past in geen van beiden en noemen we wanneer van toepassing apart.

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

Samenvatting

Samenvatting

In de zomer en herfst van 2022 vond de 15^e 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 197 vragenlijsten voldoende ingevuld om te gebruik in de kwantitatieve analyse. Hiervan vulden 152 commissarissen, 20 rvb-/directieleden, 15 secretarissen van rvc's en 10 internal auditors deze in. Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Dit jaar hebben we 89 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 13^e jaar op rij de hoofdsponsor van het onderzoek. [Ortec](#) is sectorsponsor (IT & digital). [IntegrationPeople.nl](#) is co-sponsor.

Ook werkten we dit jaar weer met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerde bedrijf genoemd) en 17 profielen/andere benchmarks. De benchmarks verdelen we in bedrijfsbenchmarks (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf, woningcorporatie, zorginstelling, onderwijsinstelling, cultuurinstelling en overige non-profitinstellingen) en persoonsgebonden benchmarks (voorzitter rvc, jongere commissaris, vrouwelijke commissaris, commissaris lid van de auditcommissie en een commissaris met minder dan 5 jaar ervaring) en drie niet-commissaris benchmarks namelijk rvb-/directieleden, secretarissen van rvc's en internal auditors. Daarnaast onderscheiden we ook de 1tier board. Van de overige non-profitinstellingen en van de internal auditors doen we alleen bij een beperkt aantal vragen verslag.

Inhoud eerste deelrapport

Dit rapport vormt het eerste deel van het onderzoek. Hierin gaan we in op 'de basis' van het commissariaat, namelijk 'de organisatie/het bedrijf'. Waar staat dit naar verwachting over 5 tot 10 jaar en wat zijn de bedreigingen/uitdagingen die daarbij mogelijk opdoemen? Ook kijken we hier naar de planningshorizon van de organisaties. Hierna volgt een overzicht van de veranderwensen bij de afzonderlijke benchmarks van alle onderzochte onderwerpen.

Inhoudelijk gaan we verder in op stakeholdermanagement van de organisatie en de rol van de rvc daarin, op duurzaamheid, op digitalisering en op enkele stellingen over geopolitiek en concurrentie. Aan het eind van het rapport geven we in de appendix een toelichting op de gehanteerde regressieanalyse en vindt u een overzicht van alle veranderwensen per benchmark.

Veranderpercentage als indicatie van door respondenten gewenste verbeteringen

Het verschil in scores tussen de huidige en de gewenste situatie leidt tot een veranderwens en veelal een verbeterwens. Het overall **gemiddelde** veranderpercentage van alle **benchmarks** in dit onderzoek is **38 procent**. Dat is een vergelijkbaar percentage met de overall percentages van de onderzoeken in de afgelopen jaren.

De **benchmarks** met de **hoogste** overall **veranderpercentages** dit jaar zijn: de vrouwelijke commissaris en de jongere commissaris, het onderwijs en het familiebedrijf. De benchmarks met de **laagste** overall **veranderpercentages** zijn: de voorzitter van de rvc, het MKB en de woningcorporatie.

De **hoofdstukken** met **gemiddeld** de **meeste veranderwensen** voor alle benchmarks gezamenlijk zijn [duurzaamheid](#), [digitalisering en cybersecurity](#) en [stakeholdermanagement van de organisatie en de rol van de rvc daarin](#).

Verwachtingen van de toekomst

Elk jaar leggen we de vraag voor wat de respondenten verwachten van de toekomst (over 5 tot 10 jaar). Dat is geen open vraag, maar een vraag waarbij de respondent op een bepaald gebied een afname, gelijkblijvende situatie of toename aangeeft. Uit die **verwachtingen** voor de nabije toekomst komt naar voren dat:

- Meer **samenwerking met derden** is onverminderd 'hot'. De meeste respondenten verwachten dat op het **fusiefront** niets gebeurt en dat de commissarissen in de profitsector en niet-commissarissen meer **overnames** verwachten.

- De **meeste commissarissen** uit de **profitsector** en de meeste **niet-commissarissen** (directie, secretaris en internal auditor) **een toename verwachten** ten aanzien van **omzet** en het **aantal medewerkers**, maar een ongewijzigde spreiding van de activiteiten wat betreft aantal landen en sectoren. Wel zien we bij de profitsector en bij niet-commissarissen een groep die op dit laatste gebied wel groei verwacht. Bij de commissarissen uit de **non-profitsector** zien we wat meer evenwicht tussen de groepen die een toename verwachten van de omzet en van het aantal medewerkers. Bij het **economische resultaat** zien we een zelfde verdeling. De meeste profitcommissarissen en de niet-commissarissen verwachten daar een toename terwijl de meeste commissarissen uit de non-profit een ongewijzigde situatie voorzien.
- Voor de **product-/dienstportfolio** (op de dimensies: breedte, kwaliteit, specialisatie, verduurzaming en innovatie) verwachten de **meeste commissarissen** uit de **profitsector** een toename. De dimensie specialisatie blijft ongewijzigd. De **meeste commissarissen** uit de **non-profitsector** verwachten een toename van kwaliteit, verduurzaming en innovatie en een gelijkblijvende situatie voor breedte en specialisatie. Wel zijn er bij de 5 dimensies ook substantiële groepen die een ongewijzigde situatie voorzien. De **niet-commissarissen** verwachten een toename van kwaliteit, verduurzaming en innovatie en alleen bij specialisatie een gelijkblijvende situatie. Bij breedte zijn de groepen gelijk verdeeld.
- Alle 3 de groepen verwachten een toename voor digitalisering, professionalisering, meer klantgericht opereren en een verschuiving in de mix van personeel naar hogere kwaliteiten. Voor reorganiseren, financieel gezond zijn en subsidieafhankelijkheid voorziet het merendeel van de afzonderlijke subgroepen een gelijkblijvende situatie. Bij robotisering verwachten de commissarissen uit de profitsector en de niet-commissarissen een toename en de commissarissen uit de non-profitsector verwachten een ongewijzigde situatie. Ten aanzien van reputatie verwachten de meeste profit- en non-profitcommissarissen een verbetering en de niet-commissarissen een gelijkblijvende situatie.

Wat zijn de belangrijkste bedreigingen/uitdagingen?

Tegelijk met de verwachtingen van de toekomst vragen we naar de (twee belangrijkste) uitdagingen en/of bedreigingen die respondenten zien als ze het hebben over de toekomst van hun organisatie over 5 tot 10 jaar.

In de **profitsector** hebben de oorlog in Oekraïne, de situatie in China en de daarmee samenhangende sancties en supply-chainproblemen duidelijk zijn weerslag gehad op de beantwoording. In vergelijking met vorig jaar en twee jaar geleden zien we een flinke stijging in het aantal respondenten dat geopolitieke ontwikkelingen als bedreiging/uitdaging ziet. Verder zijn economische-/financiële crisis en in mindere mate ook klimaat vaak genoemd. Bij de **non-profitsector** is vooral de aandacht voor demografische ontwikkelingen toegenomen, zowel in vergelijking met vorig jaar als met twee jaar geleden. Daarnaast blijven maatschappelijke opvattingen/gedrag een grote rol spelen. De **niet-commissarissen** maken zich ten opzichte van 2 jaar geleden relatief wat meer zorgen over de vraag naar producten. Zij zitten wat meer op de lijn van de profitcommissarissen met als meest genoemd economische/financiële crisis, marktomstandigheden en geopolitieke ontwikkelingen.

Als we kijken naar de belangrijkste bedreigingen/uitdagingen in de **organisatie zelf** zien we dat bij alle drie de groepen de beschikbaarheid van mensen, zowel qua aantal als qua gewenste kwaliteit bovenaan staat. De profitsector noteert daarnaast innovatievermogen weer hoog als bedreiging/uitdaging net als bij alle drie de groepen digitalisering (inclusief cybersecurity).

Ten aanzien van de **overheid** staat bij alle drie de groepen wet- en regelgeving bovenaan. Niet-commissarissen hebben ook angst voor toenemende kosten. Non-profitcommissarissen zien het gedrag van de overheid als een bedreiging/uitdaging.

Stakeholdermanagement van de organisatie en de rol van de rvc daarin

Wenselijke situatie

Respondenten onderschrijven het belang van veel van de gevraagde onderwerpen. Overall valt **bij de wenselijke situatie 38 procent** van de onderwerpen in de klasse **duidelijk mee eens of hoger**. Dat betekent dat minimaal een 4 is gescoord op de 5-puntsschaal. Als we de grens leggen bij 3.5 of hoger (min of meer mee eens) dan vallen bijna alle stellingen daaronder.

Bij zeven stellingen geeft meer dan de helft van de benchmarks aan dat het (zeer) wenselijk is als dit gebeurt. Het breedst gedeeld (beide driekwart van de benchmarks die daar een 4.0 of hoger scoren) zijn de stellingen dat de betekenis van het stakeholdermanagement duidelijk moet zijn voor de respondent en dat de rvc de wensen van de stakeholders moet kennen. Verder volgen: de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) is in de organisatie duidelijk (69 procent van de benchmarks), mijn rol in het

stakeholdermanagement is duidelijk, de rvc legt (voldoende) verantwoording af aan de stakeholders (beide 63 procent), de rvc heeft een rol bij het ontwikkelen van het stakeholdermanagement en een individuele commissaris koppelt contact met stakeholders terug naar de hele rvc (beide 50 procent van de benchmarks).

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 56 procent**. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is dat percentage **58 procent** met **53 procent** voor de **profitsector** en **64 procent** voor de **non-profitsector**. Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage met **52 procent** ook hoog waarbij met name de niet-commissarissen heel kritisch zijn.

Bij acht van de vijftien stellingen die we over stakeholder-management opnamen, leven brede verbeterwensen. Daar zijn namelijk minstens tien van de achttien benchmarks die verbetermogelijkheden zien ten opzichte van de huidige situatie. Qua urgente verbeterwensen staat daarbij het jaarlijks agenderen bij de rvc van stakeholdermanagement bovenaan. Maar volgens vele respondenten moet de rvc de wensen van de diverse stakeholders ook beter leren kennen en moeten de diverse stakeholders beter duidelijk worden gemaakt wat de betekenis is van het stakeholdermanagement. Ook de rol van de rvc en de eigen rol van de respondent in het stakeholdermanagement moeten duidelijker zijn.

Alleen bij stelling de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) is mij duidelijk vinden we maar één verbeterwens (1tier). Bij andere benchmarks is dat blijkbaar voldoende duidelijk (zie ook hieronder bij de huidige situatie).

Huidige situatie

In de huidige situatie is meer dan de helft van de benchmarks (inclusief het basisprofiel) het met slechts één stelling minimaal duidelijk eens: de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) mij (de respondent red.) duidelijk is. Driekwart van de benchmarks kan zich daarin vinden. Dat betekent dat bij het grootste deel van de hier opgenomen stellingen de respondent geen duidelijke instemming kan geven of ontkennend heeft geantwoord.

Duurzaamheid

Wenselijke situatie

Een ruime meerderheid van de benchmarks vindt het wenselijk dat de medewerkers in Nederland en in het buitenland een leefbaar inkomen hebben. Ook dat de rvc inzicht heeft in de effecten van de organisatie op het klimaat en dat de rvc inzicht heeft in de effecten van het klimaat op de organisatie ziet minimaal driekwart van de benchmarks als (zeer) wenselijk.

Een meerderheid, meer dan de helft, vindt het ook wenselijk dat medewerkers bij leveranciers een leefbaar inkomen hebben, dat de rvc inzicht heeft in de effecten van de organisatie op het klimaat, dat de rvc inzicht heeft in de effecten van het klimaat op de organisatie, dat de organisatie MVO-onderzoek doet bij leveranciers en dat de organisatie alleen zaken doet met leveranciers waar de medewerkers een leefbaar inkomen hebben.

Veel benchmarks twijfelen over het doen van een MVO-onderzoek bij afnemers en in hoeverre het wenselijk is dat biodiversiteit in voldoende mate op de agenda van de rvc komt te staan.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **81 procent zeer hoog**. Bij negen van de twaalf stellingen hebben minimaal twaalf benchmarks daar een (urgente) veranderwens. De vier stellingen waar alle zestien benchmarks verbeterwensen hebben, zijn:

- de rvb heeft inzicht in de effecten van de organisatie op het klimaat;
- de rvc heeft inzicht in de effecten van de organisatie op het klimaat;
- de rvc heeft inzicht in de effecten van het klimaat op de organisatie; en
- de organisatie heeft een visie hoe bij te dragen aan een circulaire economie.

Verder zijn ook de volgende veranderwensen breed gedeeld:

- biodiversiteit staat in voldoende mate op de agenda van de rvc (15 benchmarks met daarin 2 bespreekbare punten);
- de rvb heeft inzicht in de effecten van het klimaat op de organisatie (14 benchmarks);
- de organisatie doet MVO-onderzoek bij leveranciers (14 benchmarks);
- de organisatie doet MVO-onderzoek bij afnemers (14 benchmarks, waarvan 2 bespreekbare punten); en
- onze organisatie doet alleen zaken met leveranciers waar de medewerkers een leefbaar inkomen hebben (12 benchmarks).

Huidige situatie

In de **huidige situatie** is minimaal vijftig procent van de benchmarks het minimaal duidelijk eens met de volgende twee stellingen:

- medewerkers in Nederland hebben een leefbaar inkomen (88 procent); en
- onze medewerkers buiten Nederland hebben een leefbaar inkomen (91 procent).

Digitalisering en cybersecurity

Wenselijke situatie

De meerderheid van de benchmarks is het duidelijk mee eens dat de recovery-strategie van de organisatie voldoende op de agenda van de rvc moet staan, dat in de organisatie periodiek penetratietesten plaatsvinden, dat de back-upstrategie voldoende op de agenda van de rvc staat en dat de rvc zicht heeft op waar in de organisatie (kritische) processen worden gedigitaliseerd. Aan de andere kant van het spectrum zien we dat geen van de benchmarks het erg wenselijk vindt dat het directe medewerkerscontact vooral digitaal verloopt of dat de rvc de door de organisatie gebruikte algoritmes gaat bespreken.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **70 procent zeer hoog**. Bij acht van de twaalf stellingen hebben minstens elf benchmarks een verbeterwens of een bespreekbaar punt. Koplopers zijn de stellingen over het volgen van een cyber-awarenesstraining door de rvc en het uitzetten van telefoons tijdens rvc-vergaderingen. Bij beide stellingen zijn door vijftien

benchmarks veranderwensen geformuleerd. En ook dat elke commissaris voor communicatie met de organisatie alleen door de organisatie geleverde, beveiligde apparatuur gebruikt, dat de respondent kan uitleggen hoe de in de organisatie gedane penetratietesten plaatsvinden en dat de rvc door de organisatie gebruikte algoritmes bespreekt, zijn bij de meeste benchmarks veranderwensen.

De enige stelling waar we weinig veranderwensen zien, is dat het directe medewerkerscontact vooral digitaal verloopt. Daar geven alleen Fam en Corp aan dat het wel een tandje minder mag.

Huidige situatie

In de huidige situatie is bij geen van de twaalf stellingen **meer dan 50 procent** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens**. Het dichtst in de buurt komt dat in de organisatie periodiek penetratietesten worden gedaan (44 procent). Dat geldt ook voor het basisprofiel. Zorgelijker is dat niet alle respondenten volmondig kunnen aangeven dat de rvc voldoende zicht heeft op waar de organisatie (kritische) bedrijfsprocessen digitaliseert en dat de back-up- en recoverystrategie nog onvoldoende op de agenda van de rvc staan.

Geopolitiek en planningshorizon

Geopolitieke overwegingen leiden in de wenselijke situatie in (zeer) beperkte mate bij de afzonderlijke benchmarks tot: aanpassing van de strategie, vergroten van de spreiding in leveranciers, wijzigingen in de bediening van buitenlandse markten of het aanhouden van extra voorraden. De meeste animo is er voor het aanhouden van **extra voorraden**.

Meer **kennis bij de rvc van de concurrentie op de verkoop- en de inkoopmarkt** is aanzienlijk wenselijker, vooral bij de verkoopmarkt voert dit de boventoon.

De **meest gedeelde veranderwensen** gaan op voor: de aanwezige kennis bij de rvc van de concurrentie op de inkoopmarkt en aanpassing van de strategie vanwege geopolitieke ontwikkelingen.

Bij de geopolitieke stellingen is het verschil in score tussen de huidige en de wenselijke situatie meestal klein. Bij de stellingen over de kennis van de rvc van de concurrentie op de inkoop- en de verkoopmarkt nemen we grotere verschillen waar, vooral bij de inkoopmarkt.

Planningshorizon

De **maximale planningshorizon** bij de **bedrijfsbenchmarks** varieert van 5.8 jaar (cultuursector) tot 17.6 jaar (woningcorporatie). Bij de **persoonsgebonden benchmarks** loopt deze looptijd uiteen van 4.7 jaar (commissaris ervaring \leq 4 jaar) tot 9.6 jaar (vrouwelijke commissaris).

De **meest gehanteerde planningshorizon** bij de **bedrijfsbenchmarks** ligt tussen de 1.4 jaar (familiebedrijf) en 4.0 jaar (woningcorporatie). Bij de **persoonsgebonden benchmarks** varieert de meest gehanteerde planningshorizon van 0.6 jaar (secretaris) tot 5 jaar (internal auditor).

1 Inleiding

1.1 Aanpak in dit onderzoek

Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek heeft een vergelijkbare aanpak als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken in 2008 tot en met 2021. Vragen over prestaties en competenties van de rvc en rvb (vanuit rvc perspectief) herhalen we vaak en zijn bijna identiek in alle vijftien versies. Zo kunnen we trends in de periode tussen 2008 en 2022 analyseren. Ook zijn de vragen over het toekomstperspectief (verwachtingen, bedreigingen/uitdagingen/dilemma's) inmiddels standaard.

Daarnaast nemen we elk jaar een aantal specifieke aandachtsgebieden op. Voor 2022 waren dit:

- rollen van de commissaris persoonlijk, van de rvc als geheel en de rvb als geheel;
- het functioneren van de auditcommissie;
- stakeholdermanagement van de organisatie en de rol van de rvc daarin;
- Environmental, Social & Governance (ESG); en
- kennis/bewustzijn van 'digitale' risico's binnen de rvc.

Samenstelling van de respondenten is vergelijkbaar met de afgelopen 3 jaar

• In totaal zijn 197 vragenlijsten verwerkt in de kwantitatieve analyse. Hiervan waren 152 ingevuld door commissarissen, 20 door directie/rvb-leden, 15 door secretarissen van rvc's en 10 door internal auditors: een vergelijkbare samenstelling als in de afgelopen 3 jaar.

• Om bruikbare statistische resultaten te krijgen, is het aantal respondenten van 168 vergelijkbaar met de aantallen in de afgelopen 14 jaar (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).

• Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview: 89 dit jaar. Deze interviews zijn altijd een bron van inspiratie en van 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 108 vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via [FBNed](#), de [Governance University](#), de [NCD](#), de [NCR](#), de [NVTZ](#), de [NVTC](#), [platform.governance.in.cultuur](#), de [VTW](#), [stichting_Topvrouwen.nl \(nu SER\)](#), [VNO-NCW metropool Amsterdam](#), [VTOI-NVTK](#), [stichting_Blikverruimers.nl](#) en onze eigen database.

1.2 Uitwerking resultaten naar basisprofiel en variaties daarop

Basisprofiel als referentiepunt

De structuur van de analyse is als volgt:

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

1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks

We hebben respondenten gevraagd de enquête in te vullen vanuit het perspectief van één van de commissariaten (of andere toezichthoudende functies). Rvb-/directieleden, secretarissen van rvc's en internal auditors beantwoorden de enquête vanuit het perspectief van de eigen organisatie. Ook vroegen we naar algemene achtergrondgegevens. De invloed van scores op het perspectief en achtergrond zijn cruciaal voor een goede interpretatie van de resultaten. Het profiel van de geënquêteerde is opgesteld aan de hand van de antwoorden op een aantal kenmerkragen:

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

Definitie basisprofiel

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

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

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 (26)	VZ	voorzitter rvc/rvt (60)	DIR	rvb-/directielid (20)
GB	groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (41)	Merv	minder dan 5 jaar ervaring in de aangegeven rol (30)	Secr	secretaris van de rvc (15)
MKB	midden- en kleinbedrijf (19)	Jong	commissaris ≤ 55 jaar (61)	IA	internal auditor (10)
Fam	familiebedrijf (13)	VR	vrouwelijke commissaris (83)		
Corp	woningcorporatie (28)	AC	commissaris lid auditcommissie (57)		
Zorg	zorginstelling (24)	1TR	lid one-tier board (27)		
OW	onderwijsinstelling (19)				
CULT	culturele instelling (15)				
ONP	overige non-profit (11)				

Variaties op het basisprofiel

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

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

Vergeleken met vorig jaar hebben we één variatie in de persoonsgebonden benchmarks verwijderd: commissaris met een rvb-positie elders. In plaats daarvan hebben we de benchmarks lid one-tier board en cultuurinstelling toegevoegd aan de bedrijfsbenchmarks.

Scores 'buitenstaanders' geven inzicht in zelfkritisch vermogen van rvc

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

1.2.2 Regressieresultaten

Appendix 1: nadere uitleg regressie analyse

- We hebben de resultaten verkregen met behulp van een regressieanalyse. De regressieanalyse destilleert uit 197 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 geen van de respondenten exact aan het basisprofiel.
2. de analyse is niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. Deze verschilt van jaar op jaar. Door elk jaar de verschillen in de samenstelling te controleren kunnen we de resultaten voor meerdere jaren goed met elkaar vergelijken.
3. de samenstelling van de groep respondenten is van invloed op het significantieniveau van de resultaten voor het basisprofiel en de variaties. Zijn maar enkele rvc-leden aan een beursgenoteerde onderneming verbonden, dan kunnen we nauwelijks significantie conclusies voor het basisprofiel trekken. Er moet wel voldoende gescoord worden op de variaties. Daarom hebben we met het benaderen van commissarissen en het afnemen van interviews aangestuurd op een evenwichtige samenstelling van de groep respondenten. In tabel 1.1 is zichtbaar hoe de respondenten 'scoren' op de verschillende variaties.

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

Met regressieanalyses kunnen de 'zuivere' (of netto) invloeden van de 17 variaties worden bepaald. Bijvoorbeeld, wanneer gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven worden vergeleken met die van niet-beursgenoteerde organisaties is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. De geschatte regressiecoëfficiënten β_V representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn. Aan deze voorwaarde is voldaan.

2 Overzicht veranderwensen commissarissen benchmarkonderzoek 2022-2023

2.1 Toelichting indeling veranderwensen en vraagstelling

Samenvatting

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

De benchmarks met de **hoogste overall veranderpercentages** bij de afzonderlijke groepen zijn:

- het onderwijs (*bij de non-profitsector*);
- het familiebedrijf (*bij de profitsector*); en
- de vrouwelijke en de jongere commissaris (*bij de persoonsgebonden benchmarks*).

De benchmarks met de **laagste overall veranderpercentages** bij de afzonderlijke groepen zijn:

- de voorzitter van de rvc (*bij de persoonsgebonden benchmarks*);
- het MKB (*bij de profitsector*); en
- de woningcorporatie (*bij de non-profitsector*).

Doel hoofdstuk

Het doel van dit hoofdstuk is om u als lezer enig **gevoel** te geven **voor** de **relatieve verhoudingen** tussen de onderscheiden **benchmarks**. Zo staat het profiel woningcorporatie meestal voor het bedrijfsprofiel waar we historisch gezien de minste veranderwensen waarnemen. U weet dan dat bij de afzonderlijke deelonderwerpen over de **woningcorporatie** we vaak zullen zeggen dat zij behoren tot de categorie met nauwelijks tot geen veranderwensen. Zijn ze er wel, dan moet u alert zijn. Aan de andere kant zijn de niet-commissarissen meestal de benchmarks met de meeste veranderwensen. Bij de afzonderlijke onderdelen kan deze groep benchmarks dan als reflectie dienen om de commissarissen te prikkelen nog eens goed naar hun 'zelfbeeld' te kijken.

Waardevol onderdeel vragen naar huidige en gewenste situatie

In het commissarissen benchmarkonderzoek is volgens ons één van de waardevolle onderdelen dat we bij de gesloten vragen jarenlang steeds per (deel)onderwerp hebben gevraagd naar de huidige en de wenselijke situatie. Met het vertalen van de kwalitatieve antwoorden naar een getal konden we de huidige en de gewenste positie met elkaar vergelijken. Vaak werken we met een 5-puntsschaal met 1= volstrekt oneens, ... 3 = deels oneens/deels eens, ... en 5 = volstrekt mee eens. Bij de vragen over norm en scores hanteren we ook een 10-puntsschaal. Bij een onderwerp (evaluatie rvc en rvb) is alleen naar de gewenste mutatie gevraagd ten opzichte van de huidige situatie.

Veranderwens op basis quotiëntwaarde:

- acceptabel
- fors
- urgent
- overkwalificatie

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

- **vanaf 0.9 tot 1.1:** de afwijking is beperkt tot 10 procent van de huidige situatie en beschouwen we in dit rapport als **acceptabel**.
- **vanaf 0.8 tot 0.9:** de negatieve afwijking varieert van 10 procent tot en met 20 procent. Er is sprake van een **forse veranderwens**.
- **onder de 0.8:** de **negatieve afwijking ligt boven de 20 procent en duidt op een zeer ongewenste situatie en een urgente veranderwens**.

- **1.1 en hoger:** vaak is er dan sprake van een **overkwalificatie**. Maar soms kan dit ook op een veranderwens duiden.

Veranderwens:

verbeterwens of bespreekbaar punt

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

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

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

2.2 Overall veranderpercentage per benchmark

Berekening overall veranderpercentage

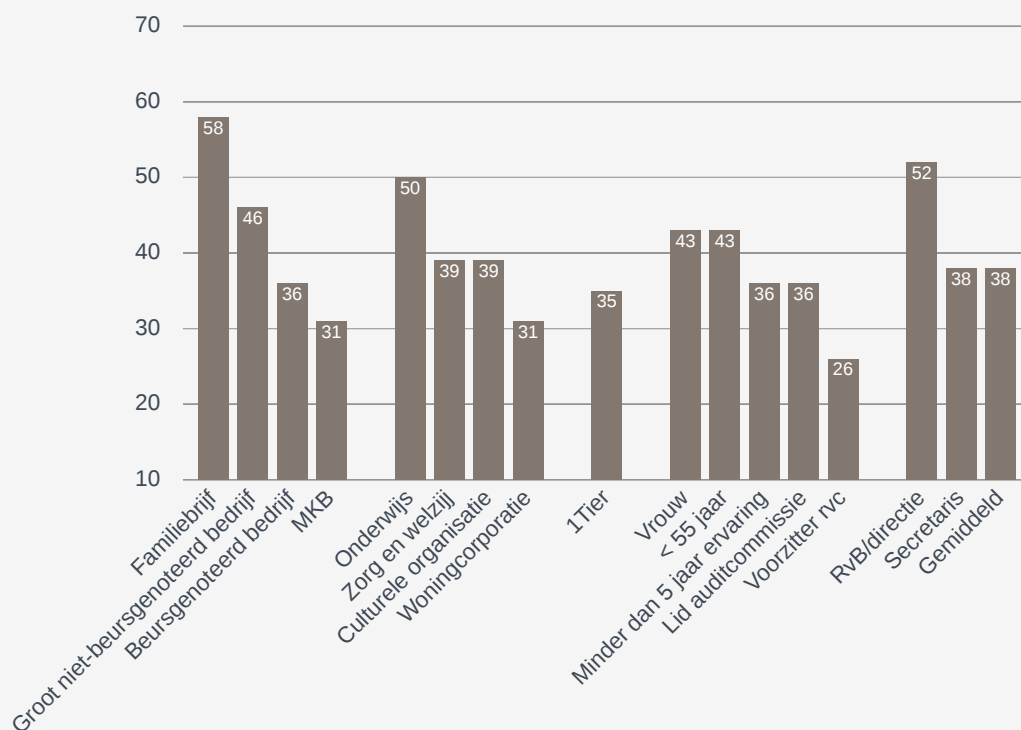
Het overall veranderpercentage per benchmark hebben we bepaald door van alle afzonderlijke (deel)vragen te bepalen of er bij het betrokken benchmark een veranderwens is. Het aantal vragen waar dit het geval is, hebben we vervolgens gedeeld door het totaal aantal vragen. Voor stakeholdermanagement van de organisatie waren er bijvoorbeeld 15 deelvragen. Bij het basisprofiel waren er 7 veranderwensen, die in dit geval ook allemaal verbeterwensen zijn. Op dit onderdeel is het veranderpercentage voor het basisprofiel dan 47 procent. Op dezelfde manier had het familiebedrijf hier 11 veranderwensen. Dit leidde bij deze benchmark tot een veranderpercentage van 73 procent. Het gemiddelde veranderpercentage voor alle benchmarks bij deze vraag bedroeg 56 procent. Daarmee staat dit onderdeel op de derde plaats qua hoogte van de veranderpercentages van de afzonderlijke onderwerpen.

Overall gemiddeld veranderpercentage 2022 38 procent

Exclusief de vragen over de toekomst, bedreigingen/uitdagingen en een drietal slotvragen bedroeg het totaal aantal vragen 250. 125 voor de huidige situatie en automatisch ook 125 voor de wenselijke situatie. Het overall veranderpercentage voor het basisprofiel is 36 procent en voor het familiebedrijf 58 procent (het hoogste van een afzonderlijke benchmark). Voor **alle benchmarks gemiddeld** is het overall veranderpercentage **38 procent**. Dat ligt licht boven het meerjarengemiddelde van de afgelopen zeven jaar.

Figuur 2.2.1
Overall veranderpercentages per profiel/benchmark

■ 2022



Gemiddeld

Het overall **gemiddelde** veranderpercentage van alle **benchmarks** is **38 procent**.

Hoogste

De benchmarks met de hoogste overall veranderpercentages zijn per subgroep:

- het familiebedrijf;
- het onderwijs; en
- de vrouwelijke commissaris en de jongere commissaris.

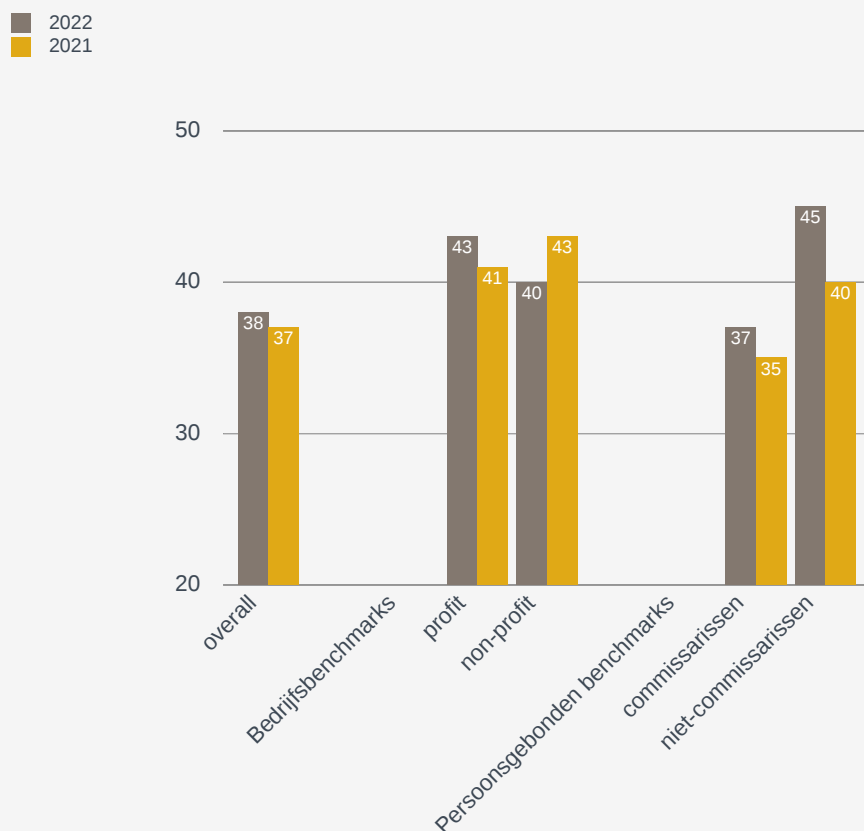
Laagste

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

- het MKB;
- de woningcorporatie; en
- de voorzitter van de rvc.

Bij de **niet-commissarissen** heeft het rvb- directielid het hoogste veranderpercentage. Wel is dit berekend over meer vragen dan bij de secretaris.

Figuur 2.2.2
Overall veranderpercentages per cluster profielen 2021 en 2022



Bij de **bedrijfsbenchmarks** geldt dat, in vergelijking met 2021, de **profitsector**(+2 procentpunt) een **hoger veranderpercentage** heeft en de non-profitsector een lager veranderpercentage (-3 procentpunt).

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** is het veranderpercentage voor de commissarissen in 2022 iets hoger dan in 2021 (+2 procentpunt) en is het verschil tussen de **niet-commissarissen** en commissarissen weer iets gegroeid in vergelijking met vorig jaar (toen 5 procentpunt, nu 8 procentpunt).

Beeld per onderwerp: de uitersten

Meeste veranderwensen

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

- duurzaamheid (76 procent);
- digitalisering en cybersecurity (66 procent); en
- stakeholdermanagement van de organisatie en de rol van de rvc (56 procent).

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

Minste veranderwensen

De onderwerpen met **gemiddeld** de **minste veranderwensen** voor alle benchmarks gezamenlijk zijn:

- de teamrollen, betrekking hebbend op de respondent zelf (16 procent); en
- de rvc op hoofdlijnen (23 procent).

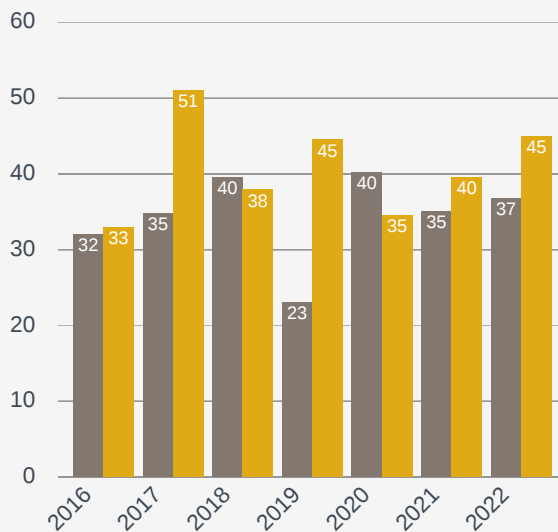
2.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Figuur 2.2.3

Gemiddelde veranderpercentages commissarissen en niet-commissarissen

over de jaren 2016-2022

■ Commissarissen
■ Niet-commissarissen



Regelmatig zien we in de (vak)literatuur de term 'one and half tier board' terugkomen. De veronderstelde groei in de afgelopen jaren van de two-tierboard zoals we die in Nederland kennen richting de one-tierboard die gangbaar is in de Angelsaksische wereld. Minder afstand van de raad van commissarissen ten opzichte van de raad van bestuur en organisatie, een meer geïnformeerde raad van commissarissen. In bovenstaande figuur (2.2.3) zien we de gemiddelde veranderpercentages per jaar van de commissarissen en de niet-commissarissen. Daarin zien we dat de niet-commissarissen in de meeste jaren de voorgelegde stellingen meestal kritischer benaderen dan de commissarissen. Ook zien we dat die kritische houding vooral in 2017 en in 2019 sterk verschilde met de houding van de commissarissen. De laatste jaren zien we dat de meningen van beide groepen veel minder uit elkaar zijn gaan liggen oftewel historisch gezien zijn ze dichterbij elkaar gekomen. Kan het zijn dat doordat de commissarissen zich steeds meer zijn gaan professionaliseren de niet-commissarissen wat minder kritisch naar(het functioneren van) de commissarissen zijn gaan kijken? En dat de commissarissen op hun beurt, door zich beter te informeren, een veel beter beeld van de organisatie hebben gekregen?

Is een vrouwelijke commissaris essentieel voor het kritische vermogen van een rvc?

Zoals misschien bekend wisselen de vragen die we elk jaar voorleggen regelmatig. Sommige onderwerpen keren elk jaar terug, sommige eens in de drie of vier jaar. Daarnaast proberen we aansluiting te houden met de actualiteit en nemen we daarom ook elk jaar nieuwe stellingen op, die we nog niet eerder hebben voorgelegd. U zou dan kunnen beargumenteren dat het moeilijk is om uitspraken te doen over de veranderpercentages per benchmark over de jaren heen. Immers, misschien dat een commissaris van een woningcorporatie het onderwerp 'stakeholdermanagement van de organisatie' (onderzoek 2022/2023) namelijk beter ligt dan een commissaris van het familiebedrijf het onderwerp 'verslag van de rvc' (onderzoek 2019/2020) en dat we daarom andere veranderpercentages zien in die verschillende onderzoeksjaren. Toch durven wij wel enigszins generaliserend te stellen dat bepaalde benchmarks vaker te vinden zijn aan de top als het gaat over het aantal veranderwensen en dat bepaalde benchmarks vaker te vinden zijn aan de onderkant als het gaat over een vergelijking tussen de verschillende benchmarks en het aantal veranderwensen. Het zijn de laatste jaren namelijk telkens dezelfde subgroepen die de hoogste veranderpercentages hebben. Bij de non-profitsector het onderwijs, bij de profitsector het familiebedrijf en bij de commissarissen benchmarks de vrouwelijke commissaris. Om met de laatst subgroep te beginnen, in 2017/2018 gaven we het eerste deelrapport als titel 'de voorzitter lijkt om'. Daarmee doelden we op het feit dat in al onze voorgaande onderzoeken bleek dat de voorzitter van de rvc doorgaans een van de benchmarks is die, in vergelijking met de andere persoonsgebonden benchmarks, weinig veranderwensen heeft. Dat jaar bleek een uitzondering en ook in dit onderzoek is de voorzitter qua veranderpercentages weer aan de onderkant te vinden. Aan de andere kant zien we dat de vrouwelijke commissaris juist een van de persoonsgebonden benchmarks is die altijd aan de bovenkant zit wat betreft het aantal veranderwensen. Kunnen we dan misschien concluderen dat een vrouwelijke commissaris essentieel is voor het kritische vermogen van een rvc? Nee, niet helemaal, want ook de jongere commissaris en de commissaris die elders in een rvc zit zijn doorgaans kritische benchmarks. Wel pleit het nogmaals voor een divers samengestelde rvc.

Waarom is de commissaris, die tevens lid is van de auditcommissie, minder kritisch als het gaat over het functioneren van de rvc dan andere benchmarks?

We onderscheiden elk jaar de benchmarks van de commissaris die tevens lid is van de auditcommissie. Deze commissaris heeft, samen met de voorzitter van de rvc, sinds 2018 telkens minder veranderwensen dan vele andere benchmarks. Dat puzzelt ons uiteraard en we zoeken daar een verklaring voor. Is dit bijvoorbeeld omdat in de auditcommissie meer ervaren commissarissen zitten die al wat langer meelopen? Is het omdat de auditcommissie vaak financieel en risicogericht is en de commissarissen minder feeling hebben met de andere onderwerpen en daar dan geen uitgesproken mening over hebben? Of komt het juist doordat de auditcommissie vaak professioneler is ingericht in vergelijking met andere commissies waardoor discussies en informatievoorziening beter op orde zijn, auditcommissieleden beter het gevoel hebben wat er speelt in de organisatie en daardoor meer het gevoel hebben dat alles redelijk goed verloopt? Betekent dat een pleidooi om vaker bij andere rvc-commissies aan te schuiven dan alleen de eigen? Maar het kan ook zijn dat een auditcommissie in het kader van risk management in een eerder stadium dan de rest van de rvc al aandacht schenkt aan onderwerpen, die aan de orde komen bij de vragen over de toekomstverwachtingen en de uitdagingen/bedreigingen. Daarmee zou hun denken al verder gevorderd zijn dan die van de collega's. ook zou er al meer zicht gekregen kunnen zijn op eventuele maatregelen die een rvc kan nemen om eventuele risico's te beheersen.

3 Toekomstverwachtingen

Samenvatting

Uit de **verwachtingen** voor de nabije toekomst (5-10 jaar) komen de volgende zaken naar voren.

- De **meeste commissarissen** uit de **profitsector** en de meeste **niet-commissarissen** (directie, secretaris en internal auditor) verwachten een **toename** ten aanzien van **omzet** en het **aantal medewerkers**, maar een ongewijzigde spreiding van de activiteiten wat betreft aantal landen en sectoren. Wel zien we bij de profitsector en bij niet-commissarissen een groep die op dit laatste gebied wel groei verwacht. Bij de commissarissen uit de **non-profitsector** zien we wat meer evenwicht tussen de groepen die een toename verwachten van de omzet en van het aantal medewerkers.
- Als het over het **economische resultaat** gaat zien we een zelfde verdeling. De meeste profitcommissarissen en de niet-commissarissen verwachten daar een toename terwijl de meeste commissarissen uit de non-profitsector een ongewijzigde situatie voorzien.
- Voor de **product-/dienstportfolio** (op de dimensies: breedte, kwaliteit, specialisatie, verduurzaming en innovatie) verwachten de **meeste commissarissen** uit de **profitsector** een toename. Behalve op specialisatie waarbij de meesten een ongewijzigde situatie voorzien. De **meeste commissarissen** uit de **non-profitsector** verwachten een toename van kwaliteit, verduurzaming en innovatie en een gelijkblijvende situatie voor breedte en specialisatie. Wel zijn er bij de vijf dimensies ook substantiële groepen die een ongewijzigde situatie voorzien. De **niet-commissarissen** verwachten een toename van kwaliteit, verduurzaming en innovatie en enkel bij specialisatie een gelijkblijvende situatie. Bij breedte zijn de groepen gelijk verdeeld.
- Meer **samenwerking met derden** is onverminderd 'hot'. De meeste respondenten verwachten dat op het **fusiefront** niets gebeurt en verwachten commissarissen in de profitsector en niet-commissarissen meer **overnames**.
- Alle drie de groepen verwachten een toename van digitalisering, professionalisering, meer klantgericht opereren en een verschuiving in de mix van personeel naar hogere kwaliteiten. Voor reorganiseren, financieel gezond zijn en subsidieafhankelijkheid voorziet het merendeel van de afzonderlijke subgroepen een gelijkblijvende situatie. Als het gaat over robotisering zijn het de commissarissen uit de profitsector en de niet-commissarissen die een toename verwachten en de commissarissen uit de non-profitsector een ongewijzigde situatie. Ten aanzien van reputatie verwacht een meerderheid van de commissarissen uit de profit- en non-profitsector een verbetering en de niet-commissarissen een gelijkblijvende situatie.

3.1 Inleiding

Grotendeels gesloten
onderzoeksvragen bij start

In dit hoofdstuk komen de resultaten aan de orde van de startvragen naar de toekomst (de veronderstelde/gewenste situatie over vijf tot tien jaar) en de belangrijkste bedreigingen/uitdagingen op weg naar die toekomst. Ook dit jaar heeft de vraag over de toekomstverwachtingen een meer gesloten karakter. Ten aanzien van elk subonderdeel bij de vraag over de toekomstverwachtingen konden de respondenten aangeven of dat wel of niet van toepassing was in termen van '-' = afname; '+/-' = min of meer gelijk en '+' = toename. De resultaten zijn daarmee goed vergelijkbaar met afgelopen twee jaar maar in beperkte mate met de daaraan voorafgaande jaren.

Drie subgroepen

We hebben besloten de antwoorden te presenteren voor drie subgroepen, namelijk de **profitsector**, de **non-profitsector** en de subgroep **niet-commissarissen**.¹De **resultaten** geven we weer als **percentage** van het **aantal respondenten in** een bepaalde **subgroep** of van de onderliggende bedrijfsbenchmarks. Daarbij zijn GB en MKB samengevoegd tot één benchmark, het niet-beursgenoteerde profitbedrijf.

¹De profitsector en non-profitsector bevatten alleen de antwoorden van de commissarissen.

3.2 Toekomstverwachtingen

3.585 opties aangegeven door 179 respondenten

Bij deze vraag onderscheiden we de volgende **rubrieken**: omvang, geografische spreiding, product-/dienstportfolio, economisch resultaat en overige.

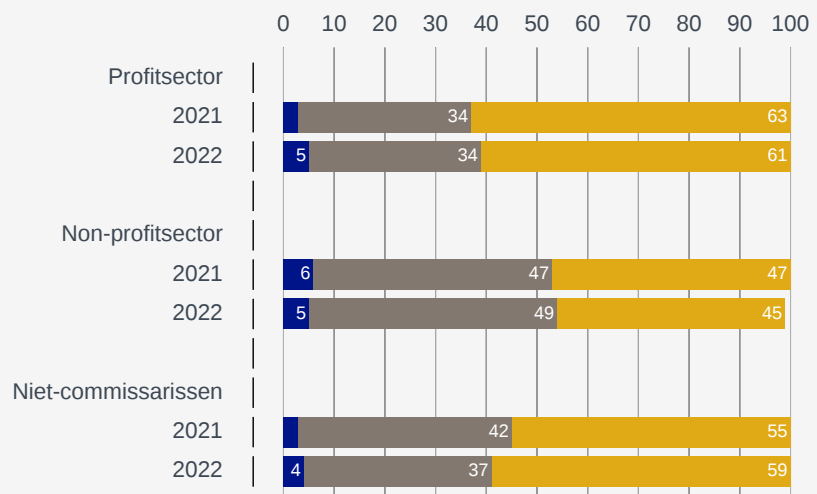
In totaal zijn bij deze vraag 3.585 opties aangegeven door 179 respondenten, waarvan in de profitsector 64 commissarissen met 1.296 opties, in de non-profitsector 74 commissarissen met 1464 opties en de 41 niet-commissarissen met 825 opties.

Voordat we op de afzonderlijke rubrieken ingaan, vindt u in onderstaande figuur een overall beeld van de accenten bij de afzonderlijke drie onderscheiden subgroepen. Bij de interpretatie van de resultaten en het lezen van het rapport is het goed dit in uw achterhoofd te hebben.

Figuur 3.1
Toekomstverwachting per subgroep

als percentage van totaal aantal genoemde opties per subgroep

■ Afname
■ Gelijk
■ Toename



Groei/verbetering vooral dominant in profitsector en bij niet-commissaris

Als we het hebben over 'waar de organisatie moet staan over vijf tot tien jaar' dan is de situatie maar weinig veranderd ten opzichte van de voorgaande jaren. 'Groei/verbetering' blijft de dominante verwachting bij de **profitsector**. Groei /verbetering en een gelijkblijvende situatie blijven bij de **non-profitsector** redelijk in evenwicht.

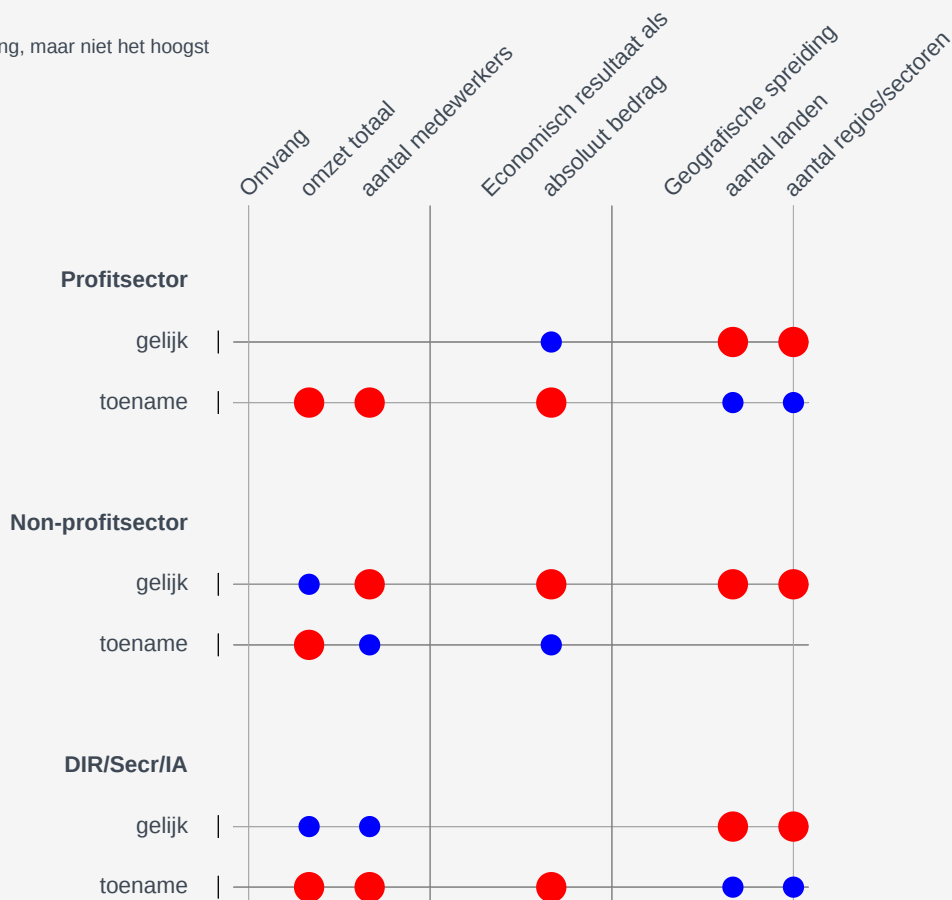
Bij de **niet-commissarissen** zien we een kleine toename in de groep die het 'groei/verbetering' scenario aanhangt. Uit de figuur 3.1 blijkt duidelijk dat onder de drie afzonderlijke subgroepen 'afname' niet op veel steun kan rekenen.

Figuur 3.2.1

Percentage respondentent dat een gelijkblijvende situatie of een toename verwacht

● de hoogste aanhang per subgroep

● meer dan 20% aanhang, maar niet het hoogst



Blanco: percentages onder de 20 procent. Deze tonen we niet.

Omvang

Groeiscenario in profitsector

In de **profitsector** ligt het **accent** duidelijk op **groei**, zowel bij omzet totaal als bij het aantal medewerkers. Dit gaat op voor zowel het beursgenoteerde bedrijf, het niet-genoteerde profitbedrijf als het familiebedrijf.

Evenwicht tussen groei en gelijk blijven bij non-profitsector

In de **non-profitsector** leiden marginale verschuivingen tot een de facto ongewijzigde positie met een **gelijk gewicht** (ruim veertig procent elk) voor groei en een gelijk blijvende situatie. Dat geldt voor zowel de omzet totaal als voor het aantal medewerkers.¹

In deze sector vinden we bij degenen die een groei van de **totale omzet** verwachten de grootste aanhang bij de woningcorporatie en de zorg. Daarnaast vinden we bij beide sectoren ook nog een substantieel deel respondenten dat een gelijkblijvende situatie verwacht. Bij de cultuursector en bij het onderwijs zien we dat de meeste respondenten een ongewijzigde situatie verwachten.

¹In de toelichting op de afzonderlijke posities wordt in de vergelijkende zin primair de aanhang voor de 'gelijkblijvende' situatie vergeleken met de aanhang in de 'toename' situatie. Tekstueel wordt dan meestal gesproken van 'in de ene situatie is iets bijvoorbeeld vaker' zonder de andere component van de vergelijking te noemen.

Ook bij niet-commissarissen groei dominant

Bij de **niet-commissarissen** ligt het accent ook **duidelijk** op **groei**. Bij de omzet is dat meer uitgesproken dan bij het aantal medewerkers. Bij beiden grootheden is er ook nog een substantieel deel dat een **gelijkblijvende** situatie voorziet. Net als vorig jaar is er onder deze groep ook een relatief groot deel, ten opzichte van de commissarissen, dat een afname van het aantal medewerkers verwacht. Dit was voorgaande drie jaren ook al het geval.

.

Profitsector en niet-commissaris zetten in op hoger absoluut resultaat, bij non-profit geen verandering

Economisch resultaat

De **profitsector verwacht** bij het absolute bedrag door de commissarissen een **toename**. Wel is er bijna een kwart die ongewijzigde situatie voorziet. Dit betreft vooral het niet-beursgenoteerde profitbedrijf.

Bij de **non-profitsector** ligt het **accent** op een **onveranderd** absoluut bedrag. Wel is er procentueel gezien bijna een derde dat een groei van het absolute resultaat aannemelijk acht, vooral bij de **zorgsector en de woningcorporaties**.

De **niet-commissarissen** verwachten vooral een toename van het absolute bedrag. De verhouding bij zowel directeuren, secretarissen als internal auditors is daarbij hetzelfde.

.

Meesten voorzien geen verandering in spreiding

(Geografische) spreiding

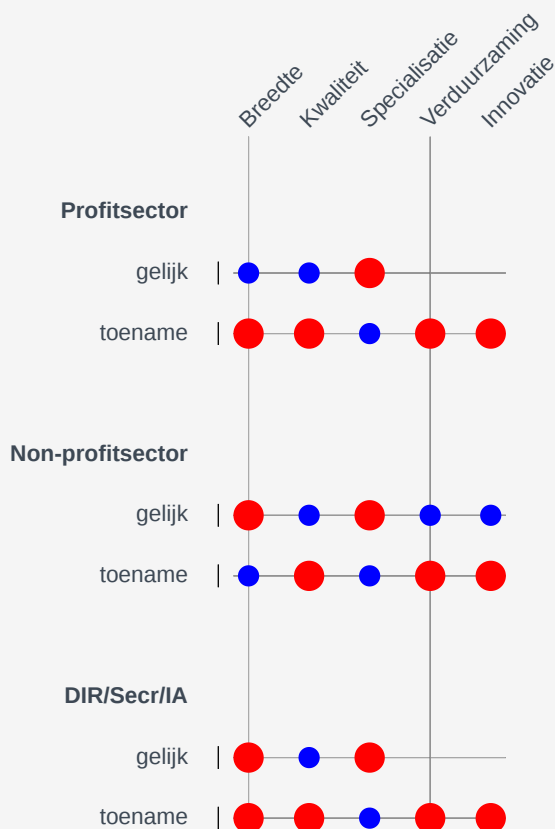
In **alle** drie **subgroepen** vinden we de **meeste aanhang** in de categorie van een **gelijkblijvende situatie** wat betreft de spreiding. Zowel als het gaat over het aantal landen waarin de organisatie werkzaam is als het aantal regio's/sectoren. Bij de **profitsector** en bij de niet-commissarissen is er **ook** nog een procentueel **grote aanhang voor** een **toename** van de spreiding.

Figuur 3.2.3

Percentage respondentent dat wel of geen wijziging in de product-/dienstportfolio verwacht

● de hoogste aanhang per subgroep

● meer dan 20% aanhang, maar niet het hoogst



Blanco: percentages onder de 20 procent. Deze tonen we niet.

Toenamescenario voor innovatie en verduurzaming in profitsector

Product-/dienstportfolio

In de **profitsector** wordt er continu gewerkt aan de ontwikkeling van de product-/dienstportfolio. Bij vier van de vijf onderzochte **dimensies** verwacht het **merendeel** van de commissarissen uit deze sector een **'toename'**. Met name **'innovatie'** en **'verduurzaming'** springen hier in het oog. De enige dimensie waar het merendeel kiest voor een ongewijzigde situatie is bij **'specialisatie'**. Bij **'breedte'** en **'kwaliteit'** voorziet ook een substantieel deel van de commissarissen (minimaal twintig procent) een gelijkblijvende situatie. In tegenstelling tot vorig jaar verwachten heel weinig respondenten een afname op een van de vijf dimensies.

In non-profitsector meer aanhang voor 'meer' behalve bij breedte en specialisatie

De opvattingen van de **non-profitsector** zijn, qua richting van de accenten op groei of gelijkblijvende situatie, bijna gelijk aan die van de profitsector. Alleen als het gaat over de dimensie 'breedte' zien we een verschil in richting. Waar de grootste aanhang bij de profitsector zich achter een toename schaaft, geldt dat voor de non-profitsector de grootste aanhang zich bij een ongewijzigde situatie bevindt.

Afwijkingen van het beeld van de non-profitsector is dat bij **cultuur** bij breedte de aanhang voor een toename groter is dan die voor een ongewijzigde situatie. Verder dat de aanhang bij **zorg**, als het gaat over de dimensie 'kwaliteit', netjes is

verdeeld tussen degenen die een ongewijzigde situatie voorzien en degenen die een toename verwachten.

Ten opzichte van de verwachtingen van vorig jaar zijn er weinig veranderingen. Alleen de aanhang voor een ongewijzigde situatie bij de dimensies 'breedte' en 'kwaliteit' is wat gegroeid. Dat betekent dat verduurzaming nog steeds op het netvlies van de commissaris in de zorg en het onderwijs staat. Daar vonden we twee jaar geleden nog meer aanhang voor een gelijkblijvende situatie dan voor een toename.

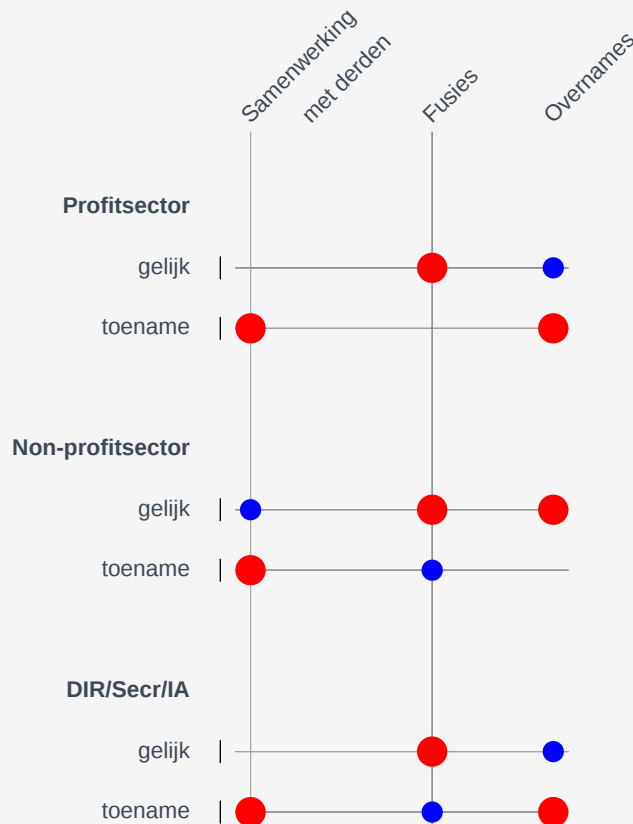
Niet-commissaris volgt commissaris grotendeels

De **niet-commissarissen** volgen de commissarissen bij vier van de vijf dimensies. Bij de dimensie 'breedte' zit deze groep precies tussen de profit- en non-profitsector in, in de zin dat de aanhang voor een ongewijzigde situatie en een toename gelijk is.

Figuur 3.2.3
Percentage respondenten dat wel of geen wijziging verwacht bij samenwerking

● de hoogste aanhang per subgroep

● meer dan 20% aanhang, maar niet het hoogst



Blanco: percentages onder de 20 procent. Deze tonen we niet.

Profitsector vooral samenwerking en overnames, maar nauwelijks fusies

Diverse: 'samenwerking'

Ten opzichte van vorig jaar is maar weinig veranderd. In de **profitsector** verwachten commissarissen nog steeds vooral meer samenwerking met derden en veronderstellen de meesten dat op fusiegebied weinig zal veranderen. Als het gaat over de verwachting met betrekking tot overnames, is er ook een grote

groep die een gelijkblijvende situatie verwacht. De oorzaak is dat een groot aantal respondenten bij beursgenoteerde bedrijven en bij niet-beursgenoteerde profitbedrijven een grote aanhang hebben voor een gelijkblijvende situatie.

Bij non-profitsector 'gelijke' situatie dominant bij fusies en overnames

Ook het beeld bij de **non-profitsector** is ongewijzigd. Zowel voor **fusies** als voor **overnames** is een **gelijkblijvende** situatie **dominant** net als dat men een duidelijke toename verwacht van samenwerking met derden. Wel is sprake van een substantiële aanhang dat een toename van fusies verwacht. Met name de woningcorporatie en de zorgsector tekenen hiervoor. De consolidatieslag in beide sectoren is nog steeds actueel.

Ook niet-commissarissen verwachten meer samenwerking

Voor de **niet-commissarissen** ligt de verwachting dat ze meer gaan samenwerken met derden en op fusiegebied ligt het **accent** op **geen veranderingen**. De aanhang voor een toename van overnames is gegroeid ten opzichte van vorig jaar. Wel is er zowel bij fusies als bij overnames een substantiële aanhang, die respectievelijk een toename of een ongewijzigde situatie voorziet.

Figuur 3.2.4
Percentage respondenten dat wel of geen wijziging verwacht bij overige



Blanco: percentages onder de 20 procent. Deze tonen we niet.

.

Profitsector: meer digitalisering en professionalisering

Diverse: overige

In de **profitsector** verwachten commissarissen vooral meer digitalisering en professionalisering. Ook is er een grotere aanhang van de commissarissen die een toename verwacht van robotisering, klantgerichtheid, personeel (mix van kwaliteiten) en reputatie/uitstraling dan aanhang voor die daar een gelijkblijvende situatie verwachten. Daarentegen vinden we de grootste aanhang bij een gelijkblijvende situatie als het gaat over reorganiseren, financieel gezond zijn en subsidieafhankelijkheid.

Non-profitsector en niet-commissarissen grotendeels conform profitsector

Bij de **non-profitsector** zijn de verwachtingen qua accenten grotendeels hetzelfde. Wel voorziet men daar voor robotisering meer een gelijkblijvende situatie dan een toename.

De verwachtingen van de **niet-commissarissen** komen grotendeels overeen met die van de commissarissen uit de profitsector behalve bij reputatie/uitstraling waar een meerderheid van de niet-commissarissen een ongewijzigde situatie voorziet.

3.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Worden er ook scenario's gemaakt waarin de toekomst van de organisatie financieel minder rooskleurig is?

Uit de resultaten blijkt dat geen van de commissarissen in de profitsector en maar heel weinig commissarissen in de non-profitsector verwachten dat de organisatie waar ze toezicht houden financieel in de problemen gaat komen in de komende vijf tot tien jaar. Dat strookt niet helemaal met de geluiden die we horen in de media en met de geluiden in de interviews. Kleine welzijnsinstellingen hebben soms nu al moeite het hoofd boven water te houden en commissarissen bij woningcorporaties gaven aan dat over vijf tot tien jaar rode cijfers gaan opdoemen. Wordt er dan wel eens gekeken naar scenario's waarin de organisatie er over vijf jaar financieel misschien wat minder rooskleurig voor staat? Dat geldt niet alleen voor deze twee sectoren maar ook voor bedrijven in de profitsector.

4 Bedreigingen/uitdagingen

Samenvatting

De meest genoemde **bedreigingen/uitdagingen** zijn:

- min of meer overall bij alle drie: **wet- en regelgeving overheid** en **beschikbaarheid van mensen**;
- in de rubriek '**markt/conjunctuur**' bij de **profitsector** geopolitieke ontwikkelingen, economisch/financiële crisis en in iets mindere mate ook klimaat. Bij de commissarissen uit de **non-profitsector** steken, net als vorig jaar, 'maatschappelijke opvattingen/gedrag' en 'demografische ontwikkelingen' er boven uit. De **niet-commissarissen** zitten wat meer op de lijn van de profitcommissarissen met als meest genoemd 'economisch/financiële crisis', marktomstandigheden en geopolitieke ontwikkelingen;
- in de rubriek '**bedrijfsgerelateerd**' bij alle drie de groepen de beschikbaarheid van mensen, zowel qua aantal als qua gewenste kwaliteit. In de profitsector staat daarnaast innovatievermogen weer hoog genoteerd als bedreiging/uitdaging en verder bij alle drie digitalisering(inclusief cybersecurity); en
- ten aanzien van de '**overheid**' vooral de wet- en regelgeving. Dat geldt zowel voor de profitsector, de non-profitsector als de niet-commissarissen. Bij de laatste groep is er ook wat angst voor toenemende kosten en de non-profit ziet daarnaast het gedrag van de overheid als een bedreiging/uitdaging.

4.1 Bedreigingen/uitdagingen

965 bedreigingen/ uitdagingen genoemd

In totaal hebben de respondenten bij deze vraag 965 keer een bedreiging/uitdaging aangegeven. Hiervan zijn dat 358 in de profitsector (64 commissarissen), 392 in de non-profitsector (74 commissarissen) en 215 door de niet-commissarissen (41 niet-commissarissen).

Overall beeld: meest genoemde bedreigingen/uitdagingen per subgroep

Wet- en regelgeving en beschikbaarheid personeel in elke top drie

In de **profitsector** is de top drie van **meest genoemde** mogelijke bedreiging/uitdaging: wet- en regelgeving vanuit de overheid, geopolitieke ontwikkelingen, gevolgd door (het gebrek aan) mensen (kwaliteit/aantal). Daarmee stijgt de geopolitiek met stip. Vorig jaar stond concurrentie in de top drie.

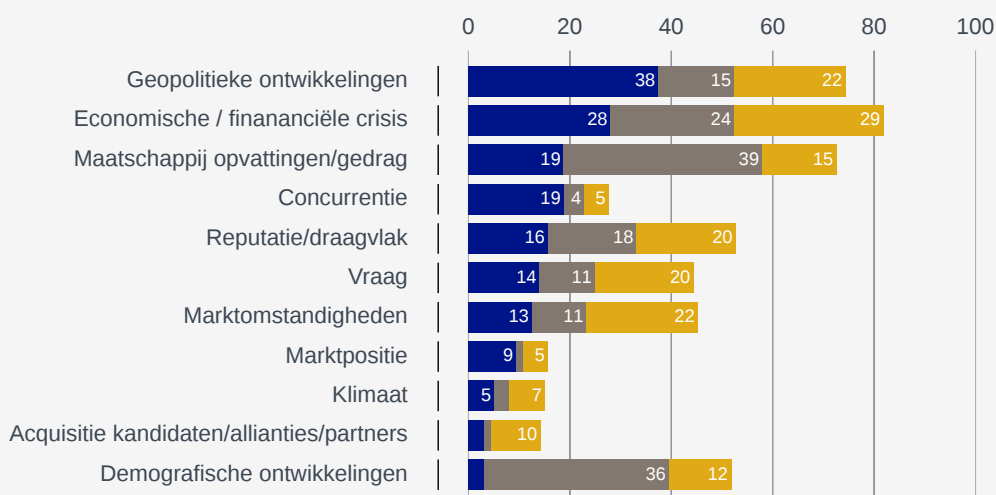
Het (het gebrek aan) mensen (kwaliteit/aantal), wet- en regelgeving vanuit de overheid en het gedrag van de overheid vormt de top 3 in de non-profitsector, net als de voorgaande twee jaar.

Voor de **niet-commissarissen** staat '**personeel** (kwaliteit en aantal)' op **één**, gevolgd door wet- en regelgeving van de overheid.

Figuur 4.1.1 Bedreigingen/uitdagingen

Vermelding bedreigingen/uitdagingen als percentage van aantal respondenten per subgroep

- Commissarissen in de profitsector
- Commissarissen in de non-profitsector
- Niet-commissarissen (DIR/Secr/IA)



Uitdaging bij profitsector:
geopolitiek

De profitsector noemt geopolitieke ontwikkelingen het meest als mogelijke bedreiging/uitdaging. Dit speelt bij zowel de beurs- en niet-beursgenoteerde bedrijven als de familiebedrijven. De uitdaging economische/financiële crisis staat bij de profitsector op de tweede plaats. Op de derde plaats is het klimaat wat prominenter in beeld als bedreiging/uitdaging. Beurs- en niet-beursgenoteerde bedrijven dragen deze laatste wel, familiebedrijven niet.

Bij non-profit: maatschappelijke meningen en demografie

Net als vorig jaar steken in de **non-profitsector maatschappelijke opvattingen/gedrag** en **demografische ontwikkelingen** er boven uit. Beide uitdagingen leven vooral bij de zorg en onderwijs heel sterk. De woningcorporatie noemt vooral de economische/financiële crisis als bedreiging/uitdaging.

Bij de niet-commissaris:
economisch/financiële crisis

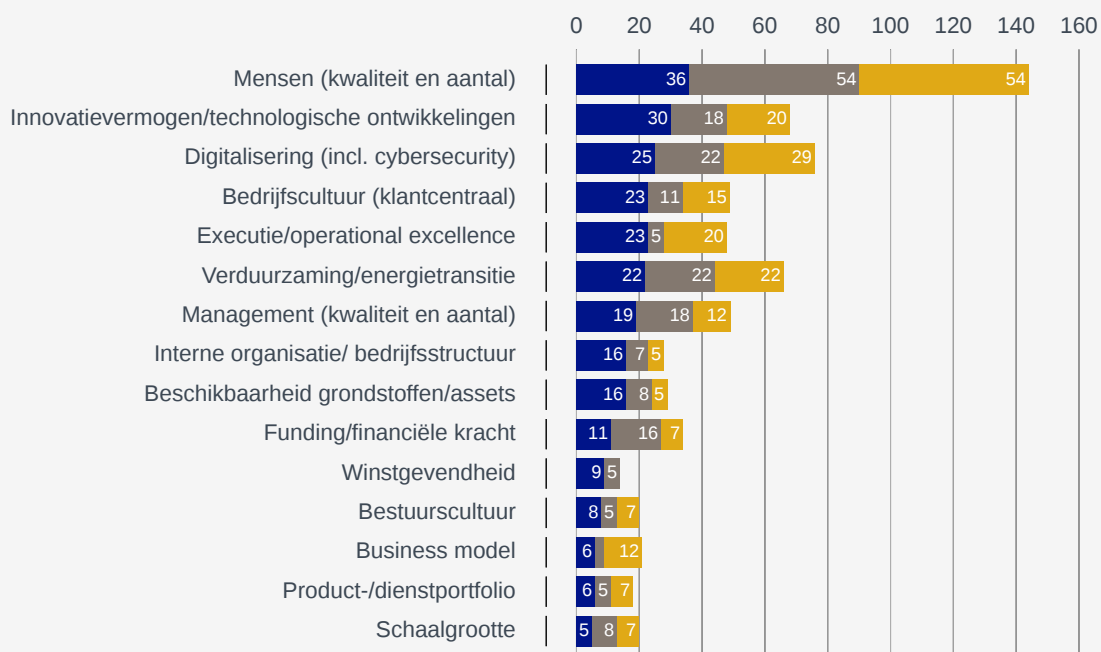
De **niet-commissarissen** noemen de **economische/financiële crisis** het meest, gevolgd door **marktomstandigheden en geopolitieke ontwikkelingen**. Waarschijnlijk bedoelen ze met deze drie hetzelfde.

In de **profitsector** heeft de oorlog in Oekraïne en de daarmee samenhangende sancties en supply-chainproblemen (onder andere in China) duidelijk zijn weerslag gehad op de beantwoording. In vergelijking met vorig jaar en twee jaar geleden zien we een flinke stijging in het aantal respondenten dat geopolitieke ontwikkelingen als bedreiging/uitdaging aanvinkte.

Bij de **non-profitsector** is vooral de aandacht voor demografische ontwikkelingen toegenomen. Zowel vergeleken met vorig jaar als met twee jaar geleden. De **niet-commissarissen** maken zich ten opzichte van twee jaar geleden relatief wat meer zorgen over de vraag naar hun producten.

Figuur 4.1.2
Bedreigingen/uitdagingen

■ Commissarissen in de profitsector
■ Commissarissen in de non-profitsector
■ Niet-commissarissen (DIR/Secr/IA)



In profitsector mensen en innovatievermogen

In de **profitsector** staat, net als vorig jaar, **mensen(kwaliteit en aantal)** op één en **innovatievermogen**/technische ontwikkelingen op twee.

Bij non-profitsector mensen

Met kop en schouders boven de rest staat in de **non-profitsector** **mensen(kwaliteit en aantal)**, en dan met name in de zorg en in het onderwijs. Gevolgd door digitalisering (inclusief cybersecurity) en verduurzaming/energietransitie. Bij de woningcorporatie leeft vooral de **verduurzaming/energietransitie** en daarna mensen (kwaliteit en aantal). Opvallend is dat vergeleken met de andere non-profitorganisaties Zorg digitalisering nauwelijks als uitdaging noemt.

Niet-commissarissen overlap met profitsector

Bij de **niet-commissarissen** staan mensen (kwaliteit en aantal) op één, op ruime afstand gevolgd door digitalisering (inclusief cybersecurity).

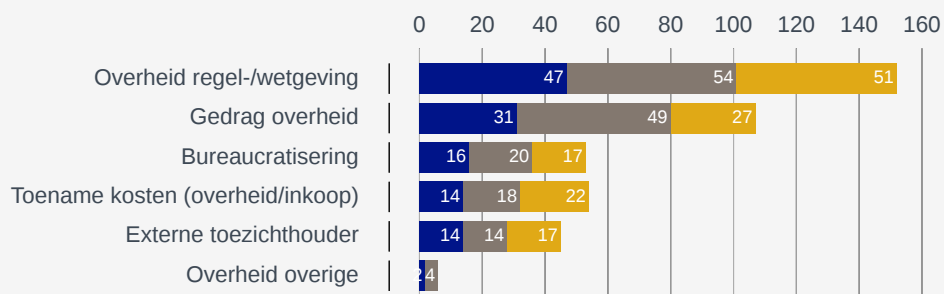
Bij alle drie de groepen is in vergelijking met vorig jaar en twee jaar geleden een toegenomen aandacht te zien voor digitalisering (inclusief cybersecurity). Dat komt mede doordat we dit onderwerp in deze editie voor het eerst als aparte bedreiging/uitdaging opnamen. Verder zien we dat in vergelijking met twee jaar geleden 'mensen (kwaliteit en aantal)' nu ook bij de commissarissen uit de profitsector als bedreiging/uitdaging prominent(er) op het netvlies is komen te staan. Dat was toen al wel bij de non-profitsector het geval.

Figuur 4.1.3

Bedreigingen/uitdagingen

Vermelding bedreigingen/uitdagingen als percentage van aantal respondenten per subgroep

- Commissarissen in de profitsector
- Commissarissen in de non-profitsector
- Niet-commissarissen (DIR/Secr/IA)



Uitdaging: wet- en regelgeving en gedrag overheid

In alle drie subgroepen en bij bijna alle afzonderlijke benchmarks hangt de **grootste uitdaging/bedreiging** samen met **wet- en regelgeving**. Op de tweede plaats staat bij alle drie het **gedrag van de overheid**. Bij de niet-commissarissen is er ook nog de **angst voor toenemende kosten**.

In vergelijking met vorig jaar is daarmee maar weinig veranderd. Alleen noemt men het gedrag van de overheid wat vaker.

4.2 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom ziet commissaris bij niet-beursgenoteerd profitbedrijf operational excellence als een uitdaging of een bedreiging?

Een kwart van de commissarissen bij het niet-beursgenoteerd profitbedrijf maakt zich zorgen over de executie van de plannen. In eerste instantie denkt u dan: "dat heeft misschien wel te maken met de huidige schaarste op de arbeidsmarkt." Ook dat merken veel van deze commissarissen aan als een belangrijke uitdaging. Tegelijkertijd heeft een vergelijkbaar aantal commissarissen de bedrijfscultuur (klant centraal), innovatievermogen en digitalisering als uitdaging aangevinkt. Misschien liggen de problemen dan toch voor een groot deel meer intern dan extern? Of is de uitdagende positie op de arbeidsmarkt meer een intern dan een extern probleem? En wat kan de commissaris daaraan doen? Als deze constateert dat de plannen zeer ambitieus zijn en betwijfelt of het bedrijf dat wel aankan, durft de commissaris dan op de rem te trappen? Of is er gezien de mogelijke lacunes eerder sprake van een falend management?

Laat de commissaris zich te veel de dagelijkse praktijk intrekken?

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

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

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

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

Waarom zijn bedrijven uit de profitsector zich meer zorgen gaan maken over hun reputatie?

Twee jaar geleden stond bij bedreigingen/uitdagingen met stip op één de economische/financiële(corona)crisis. Inmiddels zijn we ruim een jaar verder en lijkt iedereen het vertrouwen te hebben dat de organisatie weet hoe daar mee om te gaan en dat er geen fatale gevolgen zijn voor de dienstverlening. Dat lijkt er toe te hebben geleid dat andere zaken nu weer wat meer op de voorgrond zijn getreden, waaronder de reputatie/het draagvlak in de markt van de organisatie. Commissarissen uit de non-profitsector maakten zich daar in het vorige onderzoek al zorgen over, nu lijkt dat besef ook bij de commissarissen uit de profitsector te zijn neergedaald. Wat hebben de keuzes die in de corona-tijd zijn gemaakt, betekent voor het draagvlak in de markt? Verwachten de commissarissen uit de profitsector dat de organisatie aan het werk moet om die reputatie te herstellen? Verwachten ze dat de coronacrisis voor een tijdelijke knauw heeft gezorgd en dat de situatie vanzelf herstelt. Anders gezegd: dat de reputatie na de coronacrisis hetzelfde is als daarvoor? Of moet daar hard aan gewerkt worden? Of kan het zijn dat door de coronacrisis, en dan met name de problemen in China, duidelijk hebben gemaakt hoe het zit met de ketenafhankelijkheid van bedrijven. En dat deze afhankelijkheid misschien negatief uitstraalt. Of kan het zijn dat met name gerechtelijke uitspraken over het klimaat hierover (zie vonnis Shell) duidelijk hebben gemaakt dat het klimaat leidt tot andere spelregels, die in toenemende mate ook al worden gehanteerd door grote institutionele beleggers.

Waarom is klimaat nauwelijks een issue?

Wij verbazen ons over de geringe aandacht voor het klimaat als bedreiging/uitdaging voor de toekomst. Het lijkt wel of sommige commissarissen/bedrijven menen dat hun organisatie immuun is voor grondstoffentekorten, gebrek aan voldoende drinkwater, de opwarming van de aarde en de bedreiging van de biodiversiteit. Zijn er dan twee werelden : één waar wij mensen realiseren dat dat ons ook raakt of gaat raken en een andere wereld waar deze zaken volstrekt niet relevant zijn? Is er sprake van onkunde of onbekwaamheid? En zo ja is deze dan bewust of onbewust? Heeft de situatie in Oekraïne en in vele andere landen ons niet duidelijk gemaakt dat we niet meer door kunnen gaan met doen alsof er niets is gebeurd of gaat gebeuren. Is het niet noodzakelijk om veel fundamenteeler naar het businessmodel en de houdbaarheid daarvan te kijken? Of ontbreken de kwaliteiten in de rvc's om hieraan wel en snel en serieus aandacht te schenken?

Spelen digitalisering en robotisering als deeloplossing voor tekort aan arbeid niet bij commissarissen in de zorg?

Opvallend is dat zorg, vergeleken met andere non-profitorganisaties, betrekkelijk weinig digitalisering als een uitdaging of een bedreiging ziet. In de buitenwereld heerst niet het idee dat dit in de zorg 'top of the bill is'. Als leek zouden wij denken dat gezien het arbeidstekort en de verwachte toename op dit gebied, digitalisering en robotisering een hoge prioriteit zouden moeten krijgen. De resultaten van ons onderzoek wijzen daar echter niet op...? Wat zien wij of de commissarissen over het hoofd? Misschien is het goed dat de commissarissen uit de zorg eens vaker praten met commissarissen uit andere sectoren en met niet-commissarissen?

5 Stakeholdermanagement van de organisatie en de rol van de rvc

Samenvatting

Wenselijke situatie: breed gedeeld, hoge mate van (zekere) instemming

Respondenten onderschrijven het belang van veel van de gevraagde onderwerpen. Overall valt in de **wenselijke situatie 38 procent** van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger. Dat betekent dat minimaal een 4 is gescoord op de 5-puntsschaal. Als we de grens leggen bij 3,5 of hoger (min of meer mee eens), dan valt bijna alles daaronder.

Bij zeven stellingen geeft meer dan de helft van de benchmarks aan dat het (zeer) wenselijk is als dit gebeurt. Het breedst gedeeld, met beide driekwart van de benchmarks die daar een 4.0 of hoger scoren, zijn de stellingen dat de betekenis van het stakeholdermanagement duidelijk moet zijn voor de respondent en dat de rvc de wensen van de stakeholders moet kennen. Verder volgen 'de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) is in de organisatie duidelijk' (69 procent van de benchmarks), mijn rol in het stakeholdermanagement is duidelijk en de rvc legt (voldoende) verantwoording af aan de stakeholders (beide 63 procent) en de rvc heeft een rol bij het ontwikkelen van het stakeholdermanagement en een individuele commissaris koppelt contact met stakeholders terug naar de hele rvc (beide 50 procent oftewel de helft van de benchmarks).

Veel veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 56 procent**. Voor de **bedrijfs benchmark** in totaal is dat percentage **58 procent** met 53 procent voor de **profitsector** en 64 voor de **non-profit** sector. Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage met **52 procent** ook hoog waarbij met name de niet-commissarissen heel kritisch zijn.

De acht breedst gedeelde veranderwensen (minstens tien van de achttien benchmarks) betreffen: de betekenis van stakeholdermanagement is duidelijk in het bedrijf en voor de stakeholders, de stakeholders worden betrokken bij de ontwikkeling van de strategie, de rvc kent de wensen van de stakeholders, de rol van de rvc en die van mijzelf bij stakeholdermanagement is duidelijk, de rvc en rvb denken onderling hetzelfde als het gaat over de rol van de rvc in het stakeholdermanagement en stakeholdermanagement staat jaarlijks op de agenda van de rvc. Qua urgente verbeterwensen staat daarbij het jaarlijks agenderen bij de rvc van stakeholdermanagement centraal.

Alleen bij de stelling 'de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) is mij duidelijk' is maar één verbeterwens te vinden (1tier). Bij de andere benchmarks is dat blijkbaar voldoende duidelijk, zie ook hieronder bij de huidige situatie.

Huidige situatie

In de huidige situatie is meer dan de helft van de benchmarks (inclusief het basisprofiel) het minimaal duidelijk eens met slechts één stelling. Dat is dat de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) mij (de respondent red.) duidelijk is. Driekwart van de benchmarks kan zich daarin vinden. Dat betekent dat bij het grootste deel van de hier opgenomen stellingen de respondent geen duidelijk antwoord weet te geven.

Onderzoeksvraag

In het kader van stakeholdermanagement van de organisatie en de rol van de rvc daarbij vroegen we de respondenten aan te geven wat zij vinden van de huidige en wenselijke situatie. Dit hebben we als stelling geformuleerd. We gebruiken ook hier de 5-puntsschaal met *1 = volstrekt oneens*, *2 = oneens*, *3 = deels oneens/deels eens*, *4 = eens* en *5 = volstrekt mee eens*.

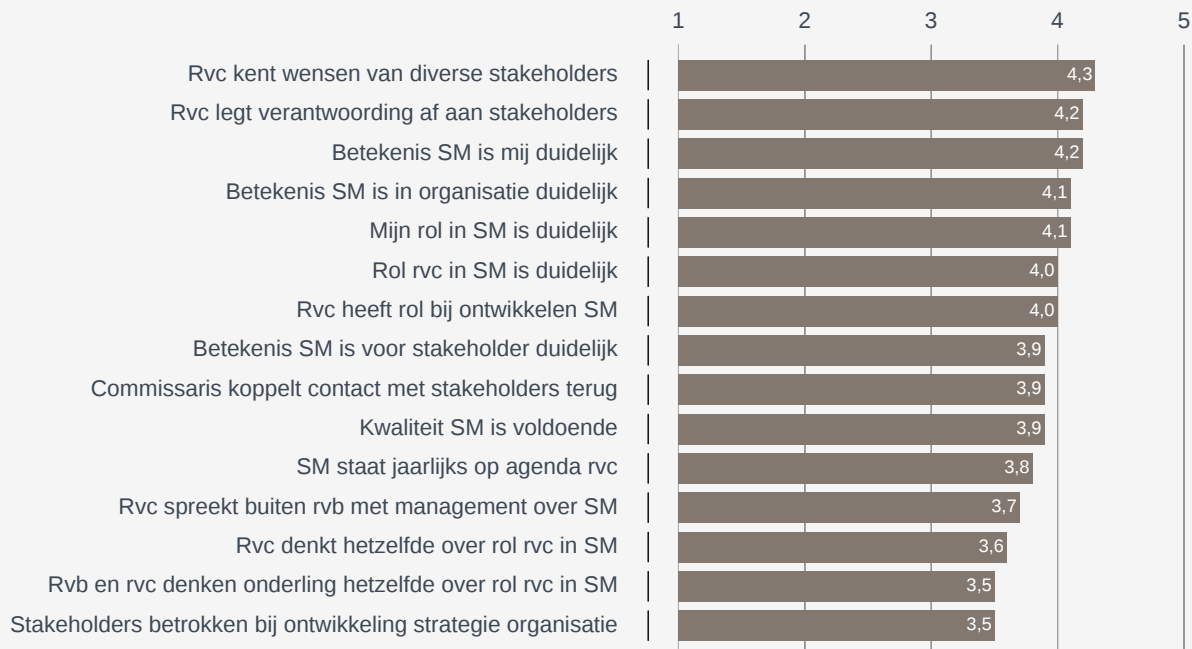
5.1 Wenselijke situatie

Figuur 5.1

Scores gewenste situatie stakeholdermanagement van de organisatie, basisprofiel

Legenda: SM= stakeholdermanagement. Gebruikt is een 5-puntsschaal met 1 volstrekt oneens tot en met 5 volstrekt eens

■ 2022



•

Instemming bij de vijftien stellingen loopt van 3.49 naar 4.34.

Instemming bij het kennen van de wensen van de diverse stakeholders door de rvc het grootst

Basisprofiel

Opmerkelijk genoeg scoort geen enkele stelling bij het basisprofiel in de categorie **'volstrekt mee eens'** (score ≥ 4.5).

Drukker is het in de klasse **'duidelijk mee eens'** ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$). Daar zitten de stellingen dat de rvc de wensen van de diverse stakeholders kent, dat de betekenis van het stakeholdermanagement van de organisatie de individuele respondent duidelijk is, dat de rvc (voldoende) verantwoording aflegt aan de stakeholders, dat het duidelijk is wat de rol is in het stakeholdermanagement van de respondent, dat de betekenis van het stakeholdermanagement in de organisatie duidelijk is en dat de rvc een rol heeft bij het ontwikkelen van het stakeholdermanagement.

In de klasse **'min of meer mee eens'** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vinden we de andere negen stellingen terug. Van meer instemming naar minder instemming gaat het hierbij om dat de rol van de rvc in het stakeholdermanagement duidelijk is, dat de kwaliteit van het stakeholdermanagement van de organisatie voldoende moet zijn, dat een individuele commissaris contact met stakeholders terugkoppelt naar de hele rvc, dat de betekenis van het stakeholdermanagement voor iedere stakeholder duidelijk is, dat het stakeholdermanagement van de organisatie jaarlijks op de agenda van de rvc staat, dat de rvc buiten rvb met senior management spreekt over het stakeholdermanagement van de organisatie, dat de rvc onderling hetzelfde denkt over de rol van de rvc in het stakeholdermanagement en als laatste stelling met een 3.5 dat stakeholders betrokken worden bij de ontwikkeling van de strategie van de organisatie.

In de klasse '**neigt naar instemming**' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) bevindt zich bovenaan tegen de grens dat de rvc en de rvb onderling hetzelfde denken over de rol van de rvc in het stakeholdermanagement.

.

Meest gewenst: rvc moet wensen stakeholders kennen en stakeholdermanagement moet voor mij duidelijk zijn

Grootste deel min of meer mee eens met stellingen

Hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

37 procent in klasse 'duidelijk mee eens' ($4 \leq \text{score} < 4.5$) in wenselijke situatie. In deze klasse zijn genoemd: de rvc kent de wensen van de diverse stakeholders (door 12 benchmarks), de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) is in de organisatie duidelijk (door 11), de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) is mij duidelijk, mijn rol in het stakeholdermanagement is duidelijk en de rvc legt (voldoende) verantwoording af aan de stakeholders (elk 10 keer), een individuele commissaris koppelt contact met stakeholders terug naar de hele rvc en de rvc heeft een rol bij het ontwikkelen van het stakeholdermanagement (beide 8 keer), de kwaliteit van het stakeholdermanagement is voldoende (7 keer), de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) is voor iedere stakeholder duidelijk en de rol van de rvc in het stakeholdermanagement is duidelijk (beide 4 keer) en stakeholdermanagement staat jaarlijks op de agenda van de rvc (3 keer).

56 procent in klasse 'min of meer mee eens' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$)

Het grootste deel van de mogelijke combinaties 'benchmark en stelling' staat hier. Het breedst gedeeld in deze klasse, qua mate van instemming, zijn de stellingen 'de rvc denkt onderling hetzelfde als het gaat over de rol van de rvc in het stakeholdermanagement' en 'de rvb en rvc denken onderling hetzelfde als het gaat over de rol van de rvc in het stakeholdermanagement' (beide 14 keer). Dat de stakeholders worden betrokken bij ontwikkeling van de strategie van de organisatie (13 keer), stakeholdermanagement jaarlijks op de agenda van de rvc staat, de rol van de rvc in het stakeholdermanagement duidelijk is (beide 12 keer) en de betekenis van het stakeholdermanagement voor iedere stakeholder duidelijk is (11 keer) zitten daar dicht bij in de buurt.

De stellingen met een wat minder breed draagvlak in deze klasse zijn respectievelijk: dat de rvc buiten rvb met senior management spreekt over stakeholdermanagement (9 keer), de kwaliteit van het stakeholdermanagement voldoende is (8 keer), een individuele commissaris koppelt contact met stakeholders terug naar de hele rvc (7 keer), de rvc legt (voldoende) verantwoording af aan de stakeholders, mijn rol in het stakeholdermanagement is duidelijk (6 keer), de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) is in de organisatie duidelijk (5 keer), de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) is mij duidelijk en de rvc kent de wensen van de diverse stakeholders (4 keer).

4 procent in de klasse 'neigt naar instemming' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$)

Hier valt onder dat de stakeholders worden betrokken bij ontwikkeling van de strategie van de organisatie (door 3 benchmarks).

2 procent in de klasse 'deels oneens/deels eens' ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$) scoort de stelling dat de rvc buiten rvb spreekt met senior management over stakeholdermanagement van de organisatie (4 benchmarks).

•
Alle benchmarks min of meer eens met negen stellingen. Spreken door de rvc buiten rvb levert meest gedeelde afwijzing op

Gedeeld zijn van opvattingen in de klassen 'min of meer mee eens' en hoger (score ≥ 3.5)

Bij negen van de vijftien stellingen scoort 100 procent van de benchmarks (alle benchmarks) een 3.5 of hoger. Onder die 100 procent zit dat een individuele commissaris contact met stakeholders terugkoppelt naar de hele rvc en dat stakeholdermanagement jaarlijks op de agenda van de rvc staat (beide 94 procent), de rvc denkt onderling hetzelfde als het gaat over de rol van de rvc in het stakeholdermanagement en de rvb en rvc denken onderling hetzelfde als het gaat over de rol van de rvc in het stakeholdermanagement (beide 88 procent), de stakeholders betrokken worden bij ontwikkeling van de strategie van de organisatie (81 procent) en de rvc buiten rvb spreekt met senior management over stakeholdermanagement (63 procent).¹

¹Tussen haakjes in procenten van totaal aantal benchmarks per onderwerp.

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

•
Bij ruim kwart van de stellingen verschil met basisprofiel

Bedrijfsbenchmarks

Het overall percentage grote **afwijkingen**(van het basisprofiel) van de **bedrijfsprofielen** is **27 procent**. Bij de **profitsector** is dit **24 procent** en bij de **non-profitsector** is dit **29 procent**.

In de **profitsector** zijn zowel negatieve als positieve verschillen te zien. Dat wil zeggen dat er minder of meer instemming is met de betrokken stelling dan bij het basisprofiel. Fam wijkt het vaakst af met zes keer, gevolgd door GB en MKB met respectievelijk twee en drie keer. Met name de verschillen bij de stelling over spreken buiten de rvb met senior management over stakeholdermanagement zijn groot. Het basisprofiel en ook het GB zijn het daar min of meer mee eens. Maar het Fam neigt net naar instemming en MKB is het deels eens/deels oneens.

Vermoedelijk speelt de kwaliteit van het senior management en ook het hebben van functionarissen die bezig zijn met een vorm van stakeholdermanagement een rol bij deze verschillen.

Overigens leidt slechts iets meer dan de helft van de grote verschillen tot een andere klasse van instemming.

Ook bij non-profitsector veel overeenstemming met basisprofiel

In de **non-profitsector** zijn de verschillen met het basisprofiel eveneens zowel positief als negatief. OW wijkt zes keer (negatief) af en Cult vijf keer. Corp vier keer en Zorg kan zich het meest vinden in de opvattingen van het basisprofiel met slechts twee afwijkingen. De meeste verschillen doen zich nu voor bij de stelling over het kennen van de wensen van de diverse stakeholders en net als bij de profitsector bij de stelling over het spreken buiten de rvb en net als bij de profitsector de stelling over het spreken buiten de rvb. Corp en Cult zitten in de klasse van deels oneens/deels eens en OW en Zorg neigen daarbij naar instemming. Verder valt op dat bij OW de wenselijkheid om (voldoende) verantwoording af te leggen aan de stakeholders een stuk lager ligt. Eigenlijk net boven de min of meer mee eens grens. Overigens leidt nu bijna zestig procent van de grote verschillen tot een andere klasse, en dus mate, van instemming.

•
Grote consensus met basisprofiel

Persoonsgebonden benchmarks

Bij de **persoonsgebonden** benchmarks is het overall **afwijkingpercentage** met **16 procent laag**. Dit komt vooral door de commissarissen met een afwijkingpercentage van twaalf procent tegen zevenentwintig procent bij de

niet-commissarissen. Er is sprake van een grote mate van instemming met de opvattingen van het basisprofiel. Koploper bij de **commissarissen** is de commissaris die ook lid is van de auditcommissie met vijf stellingen waar de instemming beduidend hoger is dan bij het basisprofiel. Vanwege een andere instemmingsklasse zijn de verschillen bij volgende stellingen het relevantst: de kwaliteit van het stakeholdermanagement is voldoende en stakeholdermanagement staat jaarlijks op de agenda van de rvc.

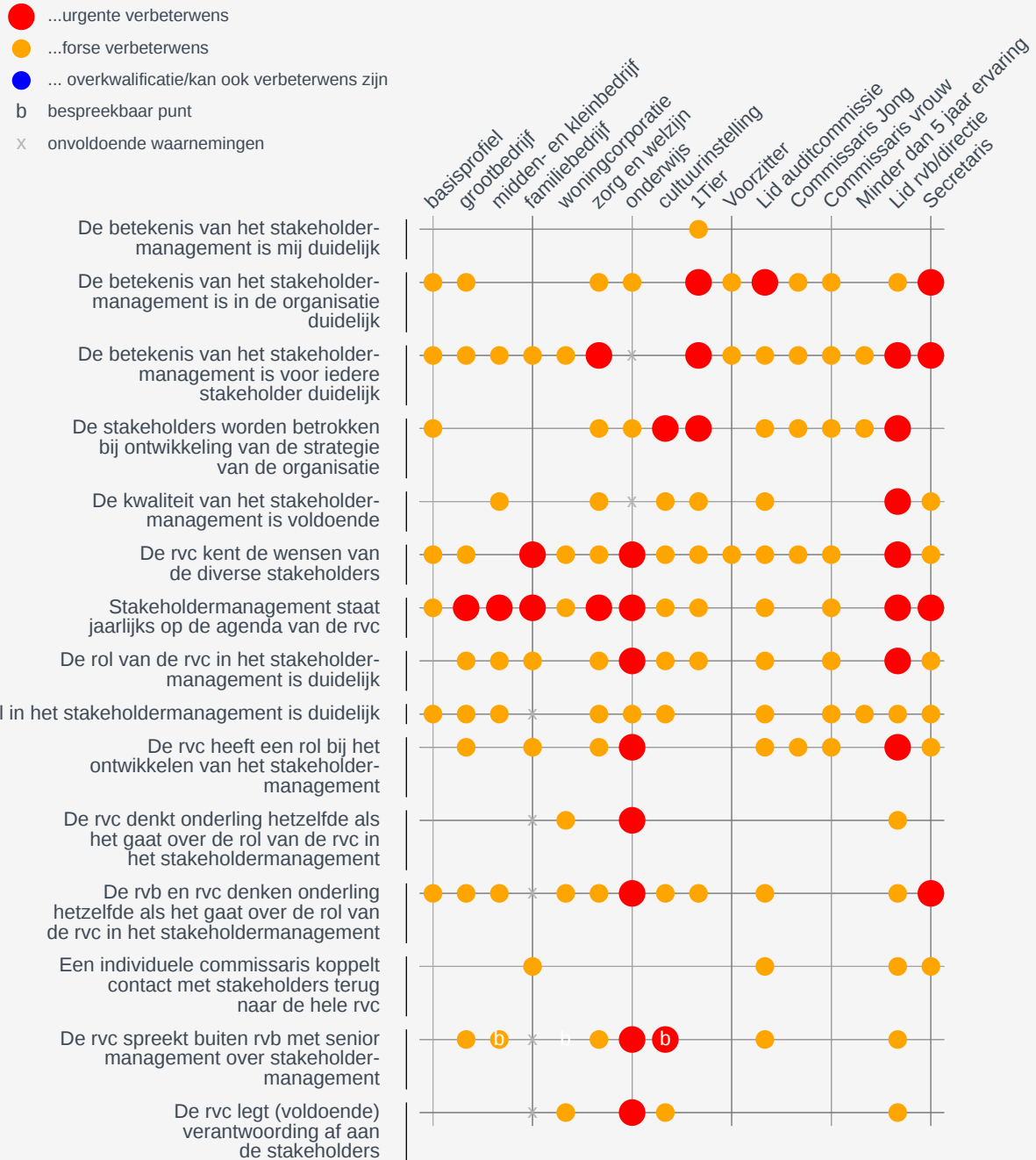
Merv (2), Jong (1), VR (1) en VZ (0) wijken minder van de mening van het basisprofiel af. Relevant bij Merv is mindere instemming met een rol voor de rvc bij het ontwikkelen van het stakeholdermanagement. Jong is het deels oneens/deels eens met de stelling dat rvc en rvb onderling hetzelfde denken over de rol van de rvc in het stakeholdermanagement. Bij de commissarissen is iets meer dan de helft van grote verschillen materieel.

Bij de **niet-commissarissen** wijkt Secr vijf keer af en DIR drie keer. Materieel is daarbij vooral de stelling dat DIR het veel wenselijker vindt dan het basisprofiel dat de rvc buiten de rvb praat met senior management over stakeholdermanagement. Secr vindt het onder andere minder wenselijk dan het basisprofiel dat de rvc een rol heeft bij het ontwikkelen van het stakeholdermanagement. Bij de niet-commissarissen zijn op één na alle verschillen de moeite waard.

5.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 5.2
Veranderwensen stakeholdermanagement

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.

•
Zeven verbeterwensen

Basisprofiel

Bij het basisprofiel doen zich bij **zeven** van de vijftien opties een verbeterwens voor. Stakeholdermanagement moet meer dan nu jaarlijks op de agenda van de rvc komen, de betekenis van het stakeholdermanagement moet duidelijker worden voor zowel de organisatie als de stakeholders zelf, de eigen rol in het stakeholdermanagement moet duidelijker worden, de rvc moet de wensen van de diverse stakeholders beter leren kennen, de stakeholders moeten meer

betrokken worden bij het ontwikkelen van de strategie van de organisatie en de rvc en de rvb moeten wat meer convergeren in hun ideeën over de rol van de rvc in het stakeholdermanagement.

Andere benchmarks

•
Hoog overall veranderpercentage:
56 procent

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 56 procent**. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is dat percentage **58 procent**. De **profitsector** heeft iets minder verbeterwensen (53 procent) dan de **non-profitsector** (64 procent).

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage ook behoorlijk met **52 procent**. De niet-commissarissen zijn daarbij beduidend kritischer dan de commissarissen met veranderpercentages van respectievelijk 80 procent en 41 procent.

Bedrijfsbenchmarks

•
GB bij profitsector meeste
veranderwensen

In de **profitsector** heeft GB met negen de meeste veranderwensen. Bapr en MKB hebben er elk zeven. Fam heeft er zes. Voor het basisprofiel is het jaarlijks agenderen van stakeholdermanagement een forse verbeterwens, maar voor GB, MKB en Fam is dat zelfs urgent. Verder geldt bij alle vier dat alle stakeholders beter inzicht moeten krijgen in de betekenis van het stakeholdermanagement van de organisatie. Verder zijn bapr, GB en MKB van mening dat meer onderlinge afstemming tussen rvc en rvb over de rol van de rvc in stakeholdermanagement noodzakelijk is. Mede doordat de rol van rvc voor GB, MKB en Fam nog niet duidelijk genoeg is.

Zorg en OW bij non-profitsector
meeste veranderwensen

In de **non-profitsector** hebben zowel **Zorg** als **OW** elf veranderwensen. Voor OW zijn er daarvan acht urgent van aard, voor Zorg twee. Cult heeft negen veranderwensen en Corp zes. Ook hier geldt dat bij alle vier de benchmarks dat alle stakeholders beter inzicht moeten krijgen in de betekenis van het stakeholdermanagement van de organisatie en zijn ze van mening dat meer onderlinge afstemming tussen rvc en rvb over de rol van de rvc in stakeholdermanagement noodzakelijk is. Daarnaast vinden alle vier dat de rvc op dit moment nog niet goed genoeg op de hoogte is van de wensen van de diverse stakeholders.

Persoonsgebonden benchmarks

•
Commissaris lid auditcommissie ziet
veel verbetermogelijkheden

Bij de **commissarissen** is AUD 'koploper' met twaalf veranderwensen. VR heeft er acht, Jong vijf en Merv en VZ slechts drie. De enige stelling die door alle vijf als verbeterwens is aangemerkt is de stelling of de betekenis van het stakeholdermanagement goed is doorgedrongen bij alle stakeholders.

DIR en Secr zeer kritisch op
stakeholdermanagement en rol rvc
daarin

Bij de niet-commissarissen heeft **DIR** bij nagenoeg alle stellingen verbeterwensen. Zeven daarvan zijn urgent van aard. Alleen bij de stelling dat 'de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) is mij duidelijk' is geen veranderwens geventileerd.

Secr is ook kritisch met tien verbeterwensen waarvan vier urgent van aard. Voor zowel DIR als Secr zijn het jaarlijks agenderen van stakeholdermanagement en het betere begrip wat alle stakeholders moeten krijgen in de betekenis van het stakeholdermanagement van de organisatie, urgente verbeterwensen.

Gedeelde veranderwensen

Veel veranderwensen voor stakeholdermanagement breed gedeeld

Er zijn maar liefst acht stellingen waar tien of meer benchmarks van mening zijn dat dingen beter kunnen. Het gaat hierbij om de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) is voor iedere stakeholder duidelijk en het kennen van de wensen van de diverse stakeholders door de rvc (beide door 14 benchmarks aangemerkt als verbeterwens), het jaarlijks op de agenda van de rvc zetten van stakeholdermanagement (13 benchmarks), de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) is in de organisatie duidelijk, de rol van de rvc in het stakeholdermanagement is duidelijk, mijn rol in het stakeholdermanagement is duidelijk en de rvc en rvc denken onderling hetzelfde als het gaat over de rol van de rvc in het stakeholdermanagement (elk door 11 benchmarks) en de stakeholders worden betrokken bij ontwikkeling van de strategie van de organisatie (door 10 benchmarks).

Bij twee stellingen hebben maar drie of een van de benchmarks problemen. Het gaat de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) is mij duidelijk (1 benchmark) en de rvc denkt onderling hetzelfde als het gaat over de rol van de rvc in het stakeholdermanagement (3 benchmarks).

Huidige situatie

In totaal voor slechts 11 procent van de opties score ≥ 4.0

In de huidige situatie is **meer dan 50 procent** van de benchmarks (inclusief het basisprofiel) het minimaal **duidelijk eens** met slechts **één stelling**. Dit is:

- de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) is mij duidelijk (75 procent).

In totaal heeft slechts **11 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat **38 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 46 procent boven die grens tegen 94 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 3.5 komen primair voor bij het de rvc en rvc denken onderling hetzelfde als het gaat over de rol van de rvc in het stakeholdermanagement, de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) is voor iedere stakeholder duidelijk, de stakeholders worden betrokken bij ontwikkeling van de strategie van de organisatie en stakeholdermanagement staat jaarlijks op de agenda van de rvc.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profit- als de non-profitsector de nodige afwijkingen van het basisprofiel. Het grootste deel van die afwijkingen, in de range van aantallen van vijf tot dertien, is negatief. Dit betekent dat er minder instemming is met de betreffende stelling dan bij het basisprofiel. Koploper is OW die bij dertien stellingen minder instemming heeft en in veel van die gevallen neigt naar afwijzing, i.e. gebeurt nu niet.

Een opvallende uitzondering op de mindere instemming dan het basisprofiel bij veel stellingen is het betrekken van de stakeholders bij het ontwikkelen van de strategie van de organisatie. GB, MKB, FAM en zeker Corp scoren daar beduidend hoger op dan het basisprofiel.

Bij de **persoonsgebonden** benchmarks is het beeld wat rustiger. Merv wijkt zes keer positief af en VZ vijf keer. Jong twee negatief en AUD en VR hebben helemaal geen afwijking van het basisprofiel.

Bij de niet-commissarissen wijkt DIR vijf keer negatief af, Secr vier keer waarvan een keer positief. DIR vindt de rol van de rvc in het stakeholdermanagement bijvoorbeeld veel minder duidelijk dan het basisprofiel. Ook heeft DIR minder instemming met de stelling dat de rvc (voldoende) verantwoording aflegt aan de stakeholders dan het basisprofiel. Secr is, van alle persoonsgebonden benchmarks, het minst van overtuigt dat rvc en rvb onderling hetzelfde denken over de rol van de rvc in het stakeholdermanagement.

De internal auditor (= IA) en stakeholdermanagement: enige impressies

Ook IA ziet uitdaging voor bedrijf bij stakeholdermanagement

In de **wenselijke situatie** is IA het (beslist) eens met de stellingen dat stakeholdermanagement in het bedrijf, voor de organisatie, alle stakeholders en de internal auditor zelf duidelijk moet zijn. Ook geldt dit voor de beide andere voorgelegde stellingen dat de stakeholders betrokken moeten worden bij de ontwikkeling van de strategie van de organisatie en dat de kwaliteit van dit management voldoende moet zijn.

Wat betreft de **verbeterwensen** heeft IA er vier, waarvan drie urgent. Urgent zijn: het betrekken van de stakeholders bij de strategie, het voldoende zijn van de kwaliteit van dit management en het duidelijk zijn van de betekenis van stakeholdermanagement voor alle stakeholders. Niet urgent is het duidelijk zijn in de organisatie en geen verbeterwens gaat op voor de kennis van IA van het stakeholdermanagement van de organisatie.

In de huidige situatie is IA het volstrekt eens met de kennis van de respondent zelf van het stakeholdermanagement gevolgd door min of meer eens voor de aanwezige kennis in de organisatie. De andere drie stellingen vallen in de categorie 'neigt naar instemming'.

Met deze opvattingen versterkt IA het beeld van de niet-commissarissen dat er op het gebied van stakeholdermanagement nog een uitdaging ligt voor rvc en rvb.

5.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Kan het stakeholdermanagement van de organisatie bijdragen aan een betere kennis van de wensen van de diverse stakeholders bij commissarissen?

Zo goed als iedereen is van mening dat het wenselijk is dat de rvc de wensen van de diverse stakeholders kent. Gelukkig, want dat is toch één van de redenen dat een rvc is ingesteld: het borgen dat men de belangen van de diverse stakeholders voldoende meeweegt. Daarom is het wonderlijk om te zien dat de wenselijkheid om het stakeholdermanagement van de organisatie minimaal jaarlijks op de agenda van de rvc te zetten een wat minder overtuigend beeld laat zien. Slechts 3 benchmarks scoren daar een duidelijk mee eens tegen 12 voor de eerstgenoemde stelling. De meeste benchmarks zitten in een min of meer mee eens met een laagste score qua instemming bij het familiebedrijf.

Kan het stakeholdermanagement van de organisatie niet bijdragen aan een betere kennis van de wensen van de diverse stakeholders bij commissarissen? De rvc wil graag de wensen van de diverse stakeholders goed leren kennen, maar omdat dat nu minimaal jaarlijks op de agenda van de rvc te zetten lijkt te veel moeite. Of neemt dat te veel tijd in beslag in een toch al goed gevuld kalenderjaar? Misschien dat de stelling geïnterpreteerd is als zijnde een plan van de organisatie dat de rvc alleen kort ter discussie of alleen hoeft te accorderen? Maar dat lijkt dan weer niet overeen te komen met de resultaten dat de commissarissen vinden dat zij een rol hebben bij het ontwikkelen van het stakeholdermanagement.

Waarom is de directie een groter voorstander van contact door de rvc met senior management over stakeholdermanagement dan de commissaris?

De vaste deelnemers aan het onderzoek kennen wel de stelling 'u spreekt individueel buiten de rvb met andere mensen uit de organisatie zonder melding vooraf aan de rvb'. Dat levert altijd de nodige discussies op van mensen die dat prima vinden en mensen die pertinent tegen zijn. Zowel commissarissen als rvb-leden. In zekere zin doen de antwoorden op de stelling die we in het kader van stakeholdermanagement hebben opgenomen daar een beetje aan denken: de rvc spreekt buiten rvb met senior management over stakeholdermanagement. Hoe wenselijk dat is, loopt sterk uiteen. De directie is het daar duidelijk mee eens, MKB zit in de klasse deels mee eens/deels oneens. Dat heeft natuurlijk ook te maken met of er senior management aanwezig is in de organisatie. Opvallend is dat van de persoonsgebonden benchmarks, de directie, samen met commissaris die tevens lid is van de auditcommissie, de enige zijn die daar een verbeterwens hebben. Dat betekent dat de andere commissarissen het prima vinden zoals het nu gaat. Tijdens de interviews zijn we er niet precies achter gekomen of deze contacten, in het kader van het stakeholdermanagement!, er nu wel of niet waren. Wel konden we ons een voorstelling maken waarom dit contact nuttig kan zijn voor een commissaris. We vermoeden in zijn algemeenheid dat vanwege het frequentere contact de organisatie beter op de hoogte is van wat er leeft bij de stakeholders dan de commissarissen. We dachten bijvoorbeeld aan een roadshow waar commissarissen acte de presence geven en de investor relations-verantwoordelijke, die waarschijnlijk beter op de hoogte is dan de commissaris, hen voorbereidt. Of een commissaris bij een culturele instelling die naar een sponsorevent gaat en een relatiemanager hem/haar ter voorbereiding bijpraat over de wensen van de (belangrijkste) sponsors.

Welke rol heeft de rvc in het stakeholdermanagement van de organisatie?

In het verlengde van de bespiegeling hierboven, of misschien wel daaraan voorafgaand: welke rol heeft de rvc eigenlijk in het stakeholdermanagement van de organisatie? Die is op dit moment alleen voor de voorzitter van de rvc duidelijk. Bij alle andere benchmarks ligt de score in de huidige situatie duidelijk onder deze instemming. Met als laagste instemming het onderwijs waar die score onder de 3.0 duikt. Ook voor de directie is de rol van de rvc op dit moment niet duidelijk. Het is dan ook niet gek dat veel benchmarks (11) aangeven dat hier een verbeterwens ligt. Voor het onderwijs, de directie en de secretaris is die zelfs urgent. De resultaten van een andere stelling bij dit onderwerp, namelijk de rvb en rvc denken onderling hetzelfde als het gaat over de rol van de rvc in het stakeholdermanagement weerspiegelen deze onduidelijkheid. Ook daar zijn elf verbeterwensen geformuleerd. Kortom, het lijkt er op dat rvb en rvc nog eens goed met elkaar om tafel moeten over welke rol de rvc kan en wil vervullen in het stakeholdermanagement van de organisatie. Want wil/verwacht de rvb misschien te veel of doet de rvc te weinig in haar ogen? Wat betekent dat in relatie tot het eens zijn als rvc of rvb?

Is stakeholdermanagement van de rvc een ondergeschoven kind in de organisatie?

De commissarissen vinden in veel gevallen (in totaal 11 benchmarks met verbeterwensen) dat de organisatie zelf nog niet voldoende helder heeft wat de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) is. Menig rvc pakt naar ons idee stakeholdermanagement, en mede in lijn daarmee de ambassadeursrol, onvoldoende professioneel op. Commissarissen geven op dit onderdeel van hun taak regelmatig blijk van ambivalente gevoelens. En uit de uitkomsten bij de concrete vraag van de jaarlijkse agendering blijkt een drempel om dit aandachtsgebied professioneel aan te pakken. Het lijkt ons wenselijk dat een rvc jaarlijks stakeholdermanagement in combinatie met de ambassadeursrol agendeert. Daarbij moet men duidelijk onderscheid maken tussen de rol van de rvb en het bedrijf en die van de rvc. Deze moeten en kunnen complementair aan elkaar zijn. En bovendien kunnen deze in de tijd wat fluctueren afhankelijk van de specifieke situatie en uitdagingen van het bedrijf. Daarna is het aan de directie om het belang en de structurering van stakeholdermanagement in de organisatie uit te leggen en te borgen. De rvc kan niet als toeschouwer aan de zijlijn blijven staan.

Staat het stakeholdermanagement in het onderwijs nog in de kinderschoenen?

Het is niet zo dat de commissarissen in het onderwijs niets doen op het gebied van stakeholdermanagement. Op basis van enige rvc-verslagen van onderwijsinstellingen en ook op basis van de interviews is duidelijk dat veel commissarissen best wat contact hebben met stakeholders. Bijvoorbeeld door met enige regelmaat een school te bezoeken en daar spreken met onder andere directeuren. Maar in vergelijking met alle andere bedrijfsbenchmarks scoort de onderwijssector zeer laag bij alle stellingen in de huidige situatie. De enige stelling die bij deze benchmark op een beetje fatsoenlijke instemming kan rekenen, is dat de betekenis van het stakeholdermanagement (voor iedere stakeholder) de respondent duidelijk is. Dat zou impliceren dat er sprake is van een stakeholderplan vanuit de organisatie. Maar gezien de overige antwoorden bij het onderwijs lijkt dat niet overal aanwezig en staat het (dus) ook niet op de agenda van de rvc. En als het niet op de agenda van de rvc, is het ook lastig om daar een gesprek over te voeren. Met name over een eventuele rol van de rvc in het stakeholdermanagement van de organisatie. Daar scoort het onderwijs zelfs het laagst van alle benchmarks. Het verbaast ons dan ook niet dat het onderwijs de benchmark is met de meeste urgente verbeterwensen.

Kan ook het beursgenoteerde bedrijf nog een been bijtrekken als het gaat over het betrekken van stakeholders bij de strategie?

Het beursgenoteerde bedrijf heeft weliswaar een verbeterwens bij het betrekken van stakeholders bij de strategie, maar heel erg wenselijk vindt ze het nu ook weer niet. De wenselijke score is het laagst van alle bedrijfsbenchmarks, zowel van die in de profit- als die van in de non-profitsector. Dat roept uiteraard de vraag op waarom het beursgenoteerde bedrijf zo terughoudend is? Bang om het gesprek aan te gaan? Onder andere Roger Dassen (ASML) gaf vorig jaar al aan dat stakeholders steeds mondiger worden.¹ Uiteraard de aandeelhouders rond ESG, maar ook klanten, medewerkers en leveranciers. Dat hoeft niet alleen een uitdaging te zijn. Het kan ook een kans zijn om samen op te trekken. Zou het beursgenoteerde bedrijf eens kunnen kijken hoe een woningcorporatie zo iets aanpakt? Of is dat 'onvergelijkbaar'? Want geen internationaal speelveld, want geen (activistische) aandeelhouders etcetera. Of zijn er misschien ook overeenkomsten?

[1https://www.eumedion.nl/client...](https://www.eumedion.nl/client...)

Is de sponsor de belangrijkste stakeholder in de cultuursector?

Als het gaat over commissaris zijn in de cultuursector is belangenverstrengeling vaak het hete hangijzer. Voorbeelden genoeg van situaties waar het jammerlijk misliep. Ook met betrekking tot de rvc. Daarom is het interessant om te zien dat de cultuursector aangeeft dat de stakeholders meer betrokken moeten worden bij de ontwikkeling van de strategie van de organisatie. En dat ook de rol van de rvc en de respondent zelf duidelijker moet zijn. Dat lijkt ons een goed idee. Misschien dat een gesprek tussen rvc en rvb wat duidelijkheid geeft wie nu de stakeholders zijn en in welke mate ze heb (kunnen of mogen?) betrekken bij de strategie. Ondanks dat de cultuursector aangeeft dat die betrokkenheid wel wat mag groeien, is het niet zo dat men het heel wenselijk vindt. In elk geval minder wenselijk dan bij de woningcorporatie, de zorg of het onderwijs. Is men misschien bang dat het artistieke proces in gevaar komt of dat men de organisatie in verband brengt met belangenverstrengeling? Maar zouden de luiken wat meer open mogen gaan om niet alleen de diverse sponsoren blij te maken maar ook andere stakeholders?

Bij welke rvc-commissie zou stakeholdermanagement thuishoren?

Stel de rvc wil meer aandacht besteden aan stakeholdermanagement, maar wil dat niet of heeft geen tijd om dat uitgebreid met de voltallige rvc te doen. Is een oplossing dan om een diepere discussie daarover te voeren in een van de rvc-commissies? Maar bij welke commissie dan? Maar als u alleen de standaardcommissies audit en remuneratie/human resources heeft, wat dan? Indirect zou u kunnen zeggen dat, denkend vanuit de wettelijke taken van de rvc, de toezichtsrol het best past bij de auditcommissie en de werkgeversrol bij de selectie-en remuneratiecommissie. De adviesrol zwerft overal tussen. Zou de niet wettelijke vastgelegde maar wel belangrijke rol van de rvc als ambassadeur (relatiebeheer) niet het beste passen in een aparte commissie? Sommige rvc's hebben een commissie maatschappij. Dat kan een zinvolle optie zijn. Ook een commissie duurzaamheid, als u die niet te eng technisch opvat, zou passen.

Gevaar van stakeholder die zijn rol niet voldoende begrijpt

Nagenoeg alle benchmarks maken zich zorgen over of de betekenis van het stakeholdermanagement van de organisatie voor iedere stakeholder wel duidelijk is. Met in de huidige situatie een maximale score van 3.5 bij het MKB (bedrijfsbenchmarks) en een score van 3.5 bij de voorzitter van de rvc (persoonsgebonden benchmarks) lijkt daar nog geen groot vertrouwen in te zijn. Maar liefst veertien benchmarks hebben bij deze stelling dan ook een verbeterwens geformuleerd, waarbij het voor de zorgsector, de 1 tier en de niet-commissarissen zelfs urgent is. Dat laatste is vermoedelijk niet vreemd aangezien zij als eerste geconfronteerd worden met stakeholders die misschien meer rechten claimen dan hun toekomst, die niet weet waar hij terecht kan en waarmee. En u wilt ook voorkomen dat een rvc te benaderbaar is en stakeholders met zaken bij de rvc gaan aankloppen die voornamelijk de directie aangaan. Maar om beter uit te kunnen leggen (en dragen) wat stakeholdermanagement voor de organisatie betekent voor de stakeholder is het wel zaak intern enige overeenstemming te bereiken. Ook over de rol van de rvc daarin. Want het kan ook een probleem zijn dat niet elke commissaris voldoende rolvast is in zijn omgang met diverse stakeholders?

6 Duurzaamheid

Samenvatting

Wenselijke situatie

Een ruime meerderheid van de benchmarks vindt het wenselijk dat de medewerkers in Nederland en in het buitenland een leefbaar inkomen hebben. Ook dat de rvb inzicht heeft in de effecten van de organisatie op het klimaat en dat de rvc inzicht heeft in de effecten van het klimaat op de organisatie ziet door minimaal driekwart van de benchmarks als (zeer) wenselijk.

Een meerderheid, meer dan de helft, vindt het ook wenselijk dat medewerkers bij leveranciers een leefbaar inkomen hebben, dat de rvc inzicht heeft in de effecten van de organisatie op het klimaat, dat de rvb inzicht heeft in de effecten van het klimaat op de organisatie, dat de organisatie MVO-onderzoek doet bij leveranciers en dat de organisatie alleen zaken doet met leveranciers waar de medewerkers een leefbaar inkomen hebben.

Waar veel benchmarks over twijfelen, is om MVO-onderzoek bij afnemers te doen en in hoeverre het wenselijk is dat biodiversiteit in voldoende mate op de agenda van de rvc komt te staan.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage met 81 procent zeer hoog**. Bij negen van de twaalf stellingen zijn minimaal twaalf benchmarks die daar een (urgente) veranderwens hebben. De vier stellingen waar alle zestien benchmarks verbeterwensen hebben, zijn:

- de rvb heeft inzicht in de effecten van de organisatie op het klimaat;
- de rvc heeft inzicht in de effecten van de organisatie op het klimaat;
- de rvc heeft inzicht in de effecten van het klimaat op de organisatie; en
- de organisatie heeft een visie hoe ze kan bijdragen aan een circulaire economie.

Verder zijn ook de volgende veranderwensen breed gedeeld:

- biodiversiteit staat in voldoende mate op de agenda van de rvc (15 benchmarks met daarbij 2 bespreekbare punten);
- de rvb heeft inzicht in de effecten van het klimaat op de organisatie (14 benchmarks);
- de organisatie doet MVO-onderzoek bij leveranciers (14 benchmarks);
- de organisatie doet MVO-onderzoek bij afnemers (14 benchmarks, waarbij 2 bespreekbare punten); en
- onze organisatie doet alleen zaken met leveranciers waar de medewerkers een leefbaar inkomen hebben (12 benchmarks).

Huidige situatie

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

- onze medewerkers in Nederland hebben een leefbaar inkomen (88 procent); en
- onze medewerkers buiten Nederland hebben een leefbaar inkomen (91 procent).

Onderzoeksvraag

Net als voorgaande jaren hebben we ook nu weer enkele stellingen opgenomen die betrekking hebben op duurzaamheid. Dit is de eerste keer dat we deze stellingen voorleggen en we hebben daarom geen vergelijkings-materiaal 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 voor aspecten duurzaamheid, basisprofiel

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

■ 2022



Gewenste situatie basisprofiel

Medewerkers in en buiten Nederland moeten leefbaar inkomen hebben

Het basisprofiel is het er **'volledig mee eens'** (score ≥ 4.5) dat medewerkers buiten en binnen Nederland een leefbaar inkomen moeten hebben.

Daarna zijn er zes stellingen die in de categorie **'duidelijk mee eens'** ($4 \leq \text{score} < 4.5$) vallen. De rvb en de rvc willen duidelijk inzicht hebben in de effecten van de organisatie op het klimaat en vice versa van de effecten van het klimaat op de organisatie, de organisatie doet MVO-onderzoek¹ bij leveranciers en de medewerkers bij de leveranciers hebben een leefbaar inkomen.

¹Met MVO bedoelen we maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De andere vier stellingen vallen in de klasse **'min of meer mee eens'** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$). Het gaat hier om de stelling dat de organisatie alleen zaken doet met leveranciers waar de medewerkers een leefbaar inkomen hebben, dat de organisatie een visie heeft hoe ze kan bijdragen aan een circulaire economie, dat biodiversiteit in voldoende mate op de agenda van de rvc moet staan en dat de organisatie MVO-onderzoek moet doen bij afnemers.

Hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Overall valt 56 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger.

Leefbaar inkomen en inzicht in effect organisatie op klimaat en effect klimaat op organisatie worden breed wenselijk gevonden

8 procent in 'volstrekt mee eens' (score ≥ 4.5) en **48 procent in klasse 'duidelijk mee eens'** ($4 \leq \text{score} < 4.5$). In de eerste klasse vindt u de stellingen over het hebben van een leefbaar inkomen terug, bij medewerkers in en buiten Nederland (6 en 7 benchmarks).¹ In de tweede klasse vindt u terug dat de rvc inzicht heeft op de effecten van het klimaat op de organisatie en dat de rvb inzicht heeft op de effecten van de organisatie op het klimaat (beide 12 benchmarks), dat de rvc inzicht heeft op de effecten van de organisatie op het klimaat en dat de medewerkers van de leveranciers een leefbaar inkomen hebben (beide 10 benchmarks), dat de rvb inzicht heeft op de effecten van het

klimaat op de organisatie en dat de medewerkers in Nederland een leefbaar inkomen hebben (beide 9 benchmarks), dat de organisatie MVO-onderzoek doet bij leveranciers (8 benchmarks), dat de organisatie alleen zaken doet met leveranciers waar de medewerkers een leefbaar inkomen hebben en dat de organisatie een visie heeft hoe ze kan bijdragen aan een circulaire economie (beide 6 benchmarks) en dat de medewerkers buiten Nederland een leefbaar inkomen hebben (5 benchmarks).

¹Aangezien het niet of nauwelijks van toepassing is voor de respondenten uit de non-profitsectoren, hebben zij bij de stelling over een leefbaar inkomen voor medewerkers buiten Nederland weinig tot niets hebben ingevuld.

Vooraf visie op bijdrage circulaire economie en agendering biodiversiteit hier relevant

36 procent in klasse 'min of meer mee eens' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$)

In deze klasse vindt u dat de organisatie een visie heeft hoe ze kan bijdragen aan een circulaire economie en dat biodiversiteit voldoende op de agenda van de rvc staat (beide 10 benchmarks), dat de organisatie MVO-onderzoek doet bij leveranciers (8 benchmarks), dat de rvc inzicht heeft in de effecten van het klimaat op de organisatie en dat de organisatie MVO-onderzoek doet bij afnemers (beide 7 benchmarks), dat de organisatie alleen zaken doet met leveranciers waar de medewerkers een leefbaar inkomen hebben en dat de rvc inzicht heeft in de effecten van de organisatie op het klimaat (beide 6 benchmarks), dat de medewerkers bij de leveranciers een leefbaar inkomen hebben en dat de rvc inzicht heeft in de effecten van het klimaat op de organisatie (beide 4 benchmarks) en dat de rvc inzicht heeft in de effecten van de organisatie op het klimaat (3 benchmarks).

6 procent in klasse 'neigt naar instemming' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$)

In deze klasse zit dat de organisatie MVO-onderzoek doet bij afnemers (6 benchmarks) en dat biodiversiteit in voldoende mate op de agenda van de rvc staat (3 benchmarks).

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Overall afwijkingpercentage hoog bij non-profitsector

Overall is het **afwijkingpercentage** substantieel bij de **bedrijfsbenchmarks (30 procent)**. Dat komt voornamelijk vanuit de **non-profitsector** met 45 procent. Voor de **profitsector** is het percentage met 14 procent juist laag. Ook het overall **afwijkingpercentage** bij de persoonsgebonden benchmarks is met **17 procent** laag.

.

Veel instemming bij GB, MKB en Fam

Bedrijfsbenchmarks

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

Wenselijkheid inzicht in effecten van organisatie op klimaat veel lager bij Corp, Zorg en Cult

In de **non-profitsector** zien we meer afwijkingen van het basisprofiel, die allemaal negatief van aard zijn. Zorg wijkt zes keer af, Cult vijf keer, Corp en OW elk drie keer. Opmerkelijk genoeg scoren zowel Corp, Zorg als Cult veel lager als het gaat om het inzicht dat je als rvc wilt hebben over de effecten van de

organisatie op het klimaat. Voor Corp en Zorg geldt dat ook nog voor het inzicht in de effecten van het klimaat op de organisatie en het voldoende op de rvc-agenda hebben staan van biodiversiteit. OW en Cult zitten een instemmingsklasse lager als het gaat over de wenselijkheid van het inzicht dat de rvc moet hebben over de effecten van de organisatie op het klimaat. MVO-onderzoek bij leveranciers is bij deze twee benchmarks ook minder populair en MVO-onderzoek bij afnemers levert zelfs een licht afwijzend standpunt op.

Persoonsgebonden benchmarks

Grote instemming met basisprofiel

Bij de persoonsgebonden benchmarks zijn in totaal zes afwijkingen van het basisprofiel. AC, VR en Merv wijken elk één keer positief af en Jong juist drie keer negatief. AC vindt het wenselijker dat de organisatie een visie heeft hoe ze kan bijdragen aan een circulaire economie en Merv vindt het wenselijker dat de organisatie alleen zaken doet met leveranciers waar de medewerkers een leefbaar inkomen hebben. Jong vindt het juist minder wenselijk dan het basisprofiel dat de organisatie alleen zaken doet met leveranciers waar de medewerkers een leefbaar inkomen hebben en ook minder wenselijk dat de medewerkers bij de leveranciers een leefbaar inkomen hebben. De afwijking bij VR is niet materieel.

Bij de niet-commissarissen wijkt vooral Secr af. Bij maar liefst zes stellingen is daar sprake van een grotere instemming, bij één stelling een kleinere. Daarvan zijn er twee materieel. De secretaris vindt het beduidend minder wenselijk dat biodiversiteit voldoende op de agenda van de rvc komt en juist wenselijker dat de organisatie een visie heeft hoe ze kan bijdragen aan een circulaire economie. DIR heeft één positieve afwijking: ze vindt het veel wenselijker dat de organisatie een visie heeft hoe ze kan bijdragen aan een circulaire economie.

6.2 Veranderwensen en huidige situatie

Tien verbeterwensen

Basisprofiel

Bij het basisprofiel doen zich **tien verbeterwensen** voor, waarvan zes urgent. Alleen de stellingen over leefbaar inkomen bij medewerkers in en buiten Nederland levert geen veranderwensen op.

Zeer hoog overall veranderpercentage

Andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **81 procent zeer hoog**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel ook bespreekbare punten betreft (score < 3.2). Overigens betreft dit slechts vier van de 145 veranderwensen. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage **83 procent**. De **profitsector** heeft een iets minder grote wens tot verandering (**75 procent**) dan de **non-profitsector**(**92 procent**).

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage **79 procent**. Bij de commissarissen benchmarks is dat 77 procent en bij de niet-commissarissen 86 procent.

Grootste deel opties is een verbeterwens en ook nog eens urgent

Bedrijfsbenchmarks

In de **profitsector** ontlopen de vier benchmarks elkaar weinig. Het basisprofiel heeft tien veranderwensen, GB en MKB elk negen en Fam acht. Net als bij het basisprofiel geldt dat ook bij de andere profitbenchmarks er geen veranderwensen zijn bij het leefbaar inkomen voor medewerkers in Nederland of in het buitenland. In tegenstelling tot het basisprofiel hebben deze drie ook geen veranderwens bij de stelling dat de medewerkers bij de leveranciers een leefbaar inkomen hebben. Daarnaast heeft Fam geen veranderwens bij het alleen zaken doen met leveranciers waar medewerkers een leefbaar inkomen hebben. Verder zijn alle andere opties bij de vier profitbenchmarks veranderwensen. En, omdat de score in de wenselijk situatie nergens onder de 3.2 duikt (de laagste instemming is 3.3.), betekent dit dat alle veranderwensen ook verbeterwensen zijn. Het merendeel is daarvan ook nog eens urgent van aard.

In de **non-profitsector** is het beeld niet veel anders. **Zorg(11), Corp(9), Cult(8)** en **OW (7)** hebben ook veel veranderwensen.¹Voor alle vier urgent is dat zowel de rvb als de rvc meer inzicht krijgen in de effecten van de organisatie op het klimaat, dat de organisatie MVO-onderzoek doet bij leveranciers en dat de organisatie een visie ontwikkelt hoe ze kan bijdragen aan een circulaire economie. Het voldoende op de rvc-agenda hebben van biodiversiteit is alleen bij Zorg een bespreekbaar punt. Bij Cult en Zorg is dit ook het geval voor het doen van MVO-onderzoek bij afnemers.

Opvallend (of niet) is dat Zorg en Cult de enige benchmarks zijn die een verbeterwens hebben voor het hebben van een leefbaar inkomen voor medewerkers in Nederland. Dit ligt in lijn met de al een aantal jaren verschijnende berichten in de diverse media.

¹Zowel OW als Cult hebben bij vier stellingen te weinig waarnemingen. Zorg bij één stelling.

Ook bij persoonsgebonden benchmarks veel verbeterwensen

Persoonsgebonden benchmarks

Bij de **commissarissen** is de vrouwelijke commissaris de benchmark met de meeste verbeterwensen (11). AC (10), Jong (9) en VZ en Merv (elk 8) volgen vlak daarna. De enige stelling waar we geen veranderwens zien, is bij de stelling over het leefbaar inkomen bij de medewerkers in Nederland. Dat is blijkbaar op orde. Verder zijn er ook maar drie verbeterwensen voor 'de rvb heeft inzicht in de effecten van het klimaat op de organisatie'. Bij alle overige stellingen zijn er telkens minimaal vier benchmarks die daar een verbeterwens hebben.

DIR en Secr ook zeer kritisch

De secretaris heeft bij zeven van de negen stellingen urgente verbeterwensen en als enige van de persoonsgebonden benchmarks één urgent bespreekbaar punt (in casu bij biodiversiteit). DIR heeft drie urgente en zeven forse verbeterwensen. DIR en Secr delen de urgente verbeterwensen voor het inzicht dat de rvc heeft in de effecten van het klimaat op de organisatie en voor de stelling dat de organisatie MVO-onderzoek doet bij afnemers.

Gedeelde verbeterwensen

Veel gedeelde veranderwensen

Dit is duidelijk een onderwerp dat de gemoederen bezig houdt. Bij negen van de twaalf stellingen zijn minimaal twaalf benchmarks die daar een (urgente) verbeterwens hebben. De vier stellingen waar alle zestien benchmarks **verbeterwensen** hebben, zijn:

- de rvb heeft inzicht in de effecten van de organisatie op het klimaat;
- de rvc heeft inzicht in de effecten van de organisatie op het klimaat;
- de rvc heeft inzicht in de effecten van het klimaat op de organisatie; en
- de organisatie heeft een visie hoe ze kan bijdragen aan een circulaire economie.

Verder zijn ook de volgende veranderwensen breed gedeeld:

- biodiversiteit staat in voldoende mate op de agenda van de rvc (15 benchmarks waarvan 2 bespreekbare punten);
- de rvb heeft inzicht in de effecten van het klimaat op de organisatie (14 benchmarks);
- de organisatie doet MVO-onderzoek bij leveranciers (14 benchmarks);
- de organisatie doet MVO-onderzoek bij afnemers (14 benchmarks, waarvan 2 bespreekbare punten); en
- onze organisatie doet alleen zaken met leveranciers waar de medewerkers een leefbaar inkomen hebben (12 benchmarks).

Huidige situatie

In totaal 14 procent van de opties score ≥ 4.0

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

- onze medewerkers in Nederland hebben een leefbaar inkomen (88 procent); en
- onze medewerkers buiten Nederland hebben een leefbaar inkomen (91 procent).

In totaal heeft slechts **14 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat **55 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 31 procent boven die grens tegen 92 procent in de wenselijke situatie.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profit als de non-profitsector de nodige afwijkingen van het basisprofiel. Van de in totaal 43 afwijkingen zijn er vier positief en de rest dus negatief. Fam is er bijvoorbeeld van overtuigd dat de medewerkers bij de leveranciers een leefbaar inkomen hebben en dat zij alleen daar zaken mee doet. Verder is zeker bij de non-profitsector (behalve Corp) en Fam, het inzicht dat zowel rvb als rvc hebben in de effecten van het klimaat op de organisatie of de effecten van de organisatie op het klimaat veel en veel minder dan bij het basisprofiel.

Bij de **persoonsgebonden** benchmarks is het beeld wat positiever dan bij het basisprofiel: VZ(6 keer positief), Merv (5 keer positief), Jong (3 keer positief en 2 keer negatief), VR (2 keer positief) en AC (1 keer positief en 1 keer negatief). VZ en Merv zijn het bijvoorbeeld min of meer eens met de stelling dat de organisatie een visie heeft hoe ze kan bijdragen aan de circulaire economie. VZ en Merv zijn het meest positief van alle benchmarks over de twaalf voorgelegde stellingen. Ze zijn het onder andere min of meer eens met de stellingen dat de organisatie alleen zaken doet met leveranciers waar medewerkers een leefbaar inkomen hebben en dat biodiversiteit in voldoende mate op de agenda van de rvc staat.

Bij de niet-commissarissen wijkt Secr slechts één keer negatief af en DIR drie keer negatief en één keer positief. DIR is wat meer overtuigd dan het basisprofiel dat de organisatie een visie heeft hoe ze kan bijdragen aan een circulaire economie, maar is juist minder overtuigd dat de medewerkers bij de leveranciers een leefbaar inkomen hebben.

6.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Effecten van de organisatie op het klimaat en effecten van het klimaat op de organisatie

Het zal u niet verbazen dat in de profitsector het beursgenoteerde bedrijf de voorloper is als het gaat om het inzicht dat zowel rvc als rvb hebben in de effecten van de organisatie op het klimaat. En andersom, in de effecten van het klimaat op de organisatie. En dat in de non-profitsector de woningcorporatie die rol inneemt. Daarbij moet u niet aannemen dat dat inzicht ontzettend groot is. Met slechts een 3,4 als maximale score in de huidige situatie en veel scores in de oneens- met-de-stellinghoek ontbeert dat inzicht nog in de meeste gevallen. Wel voelt men de noodzaak, gezien de bijna unaniem, urgente verbeterwens. Er is overigens geen sprake van grote verschillen tussen het inzicht dat de rvb moet hebben en het inzicht dat de rvc moet hebben.

Leefbaar inkomen bij medewerkers in Nederland (en daarbuiten)

De resultaten weerspiegelen soms ook wat algemeen te lezen en te zien is in de media. Als we in dit geval kijken naar de resultaten van de stelling over het leefbaar inkomen bij medewerkers in Nederland zien we dat bijna alle bedrijfsbenchmarks en alle persoonsgebonden benchmarks daar tevreden over zijn. Er zijn geen veranderwensen geuit. Behalve bij de zorg en bij de cultuursector. Precies, de twee sectoren waarvan we helaas iets te vaak vernemen dat medewerkers niet genoeg salaris ontvangen om van te leven. Ook tijdens interviews kwamen enkele schrijnende voorbeelden naar voren. We vroegen ons alleen wel af: waar baseren de commissarissen precies hun oordeel precies op? Gesprekken met medewerkers, wat ze in de krant lezen of de informatie van de afdeling HR en de directie? Regelmatig kregen wij de indruk dat er sprake was van veronderstellingen dat het zo was. In dat verband geven de resultaten van ons vorig onderzoek over het bekend zijn van het percentage medewerkers dat geconfronteerd is met een loonbeslag ons weinig fiducia in de bekendheid van commissarissen met de financiële positie van medewerkers. Uit een recent onderzoek van Deloitte bleek een groot aantal bedrijven een aanzienlijk aantal mensen in dienst te hebben met betalingsproblemen.¹ Dit was bij de bedrijven onvoldoende bekend.

¹<https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/financial-services/articles/80-procent-werkgevers-heeft-te-maken-met-medewerkers-met-financiele-problemen.html>

Leefbaar inkomen bij medewerkers bij leveranciers

Aanleiding waren de misstanden bij (de warehouses van) Amazon en ook de omstandigheden waarin pakketbezorgers hier in Nederland hun werk moeten doen. Tijdens de interviews hebben we meerdere keren gemerkt dat er door commissarissen even nagedacht moest worden bij het woord 'leverancier'. Wie vallen daar allemaal onder? Afhankelijk van in welke sector de organisatie werkzaam was, kwamen verschillende antwoorden naar boven. Een opvallende overeenkomst was echter dat, ongeacht de sector, men zelden dacht aan de organisaties die de catering en schoonmaak verzorgden.¹ De commissarissen keken daarmee vooral naar zakelijk naar buiten en sloegen onbewust zaken die misschien niet zo op het netvlies staan (of onder een materialiteitsgrens zitten?) over. Maar net als in de vorige bespiegeling geldt: waar baseren de commissarissen hun gevoel op? We kunnen het als een teken opvatten dat in de huidige situatie de laagste score bij de directie zit. Degene die het dichtst op het vuur zit. Blijkbaar hebben die een ander gevoel dan de commissarissen over een leefbaar inkomen bij leveranciers? Uiteraard is nagenoeg iedereen het duidelijk eens dat het wel wenselijk is (alleen de jongere commissaris wijkt wat af met een lagere mate van instemming).

¹Een aantal organisaties hadden beide zaken niet uitbesteed.

Organisatie kan vraag van rvc tegemoet zien voor een visie over circulaire bijdrage

Commissarissen zijn onder andere verantwoordelijk voor de continuïteit van de onderneming op lange termijn. Zowel maatschappelijk als op gebied van compliance liggen voor organisaties uitdagingen om steeds duurzamer te opereren. Daarbij valt ook de term circulaire economie. Voor ons een reden om eens te peilen naar de stand van zaken. We vroegen of de organisatie een visie heeft hoe ze kan bijdragen aan een circulaire economie. En uiteraard of het wenselijk is dat een dergelijke visie aanwezig is. Over dat laatste zijn bijna alle respondenten het min of meer eens.¹ Dat de organisaties daar nog niet echt zijn ook. Alle benchmarks hebben bij deze stelling een verbeterwens die in veel gevallen urgent is. Bij een onlangs gehouden bijeenkomst naar aanleiding van deze resultaten bleek dat het begrip circulariteit niet voor iedereen hetzelfde betekende. Voor de een betekende het een manier van inkopen, voor de ander een ontwerpprincipie. Ook zag men circulariteit als een mentaliteitskwestie, het denken in ketens, hergebruik en ook als een kostendiscussie. Kortom, een redelijk grote variëteit aan waar commissarissen aan denken bij circulariteit. Dat laat ook zien dat het voor een rvc geen kwaad kan om daar eens over van gedachten te wisselen. En bij voorkeur met rvb en senior management, maar misschien ook eens met de nieuwe, jonge generatie medewerk(st)ers? En is het misschien ook een geschikt onderwerp voor een stakeholderbijeenkomst?

¹Alleen de zorgsector neigt slechts naar instemming in plaats van min of meer eens. Duidelijk mee eens zijn de niet-commissarissen, de commissaris die tevens lid is van de auditcommissie, de commissaris met minder dan 4 jaar ervaring, de vrouwelijke commissaris en het familiebedrijf.

Biodiversiteit, moet dat op de agenda van de rvc?

In mei 2020 heeft de Europese Commissie een mededeling verstuurd naar het Europees Parlement, de Raad, het Europees economisch en sociaal comité en het comité van de regio's getiteld: EU-biodiversiteitsstrategie voor 2030 De natuur terug in ons leven brengen.¹Dit mede na aandringen van het Europees Parlement zelf. De Nederlandse regering heeft inmiddels ook al een eerste reactie gegeven. Een van de zaken uit die mededeling is dat de Commissie vindt dat steden met tenminste 20.000 inwoners een plan voor stedelijke vergroening zouden moeten hebben. Deze plannen kunnen bijvoorbeeld maatregelen omvatten om groendaken, groenmuren en straten met bomen te creëren.²Dan zouden we hier vervolgens een verhaal kunnen opnemen van het lopende discours over stikstof, waterkwaliteit, etcetera. En of biodiversiteit een compliancingetje is of dat het bij de waardes van het bedrijf of de commissaris past. Veel respondenten lijken ook niet helemaal te weten wat ze met biodiversiteit aanmoeten. Bij alle benchmarks is sprake van veranderwensen. Ook veel urgente verbeterwensen maar in de wenselijke situatie vinden we geen scores boven de 4.0. Uit de interviews bleek dat biodiversiteit, als dit al het voorbijkwam in de rvc, vooral als onderdeel van het duurzaamheidsplan voorbijkwam. Het lijkt ons dat het niet bij veel rvc's al op de agenda heeft gestaan.

[1https://eur-lex.europa.eu/lega...](https://eur-lex.europa.eu/lega...)

[2https://europadecentraal.nl/on...](https://europadecentraal.nl/on...)

Komen 'silo-denken, 'bedrijfs- en sectorblindheid 'en 'fundamenteel en diepgaand keten-denken' wel voldoende aan bod in de rvc?

In de schuldenproblematiek bij particulieren in Nederland is het bekend dat dit meestal niet het enige probleem is van de betrokken personen. Op terreinen als gezondheid, welbevinden, voeding en het hebben van voldoende betaald werk zijn geregeld ook problemen waar te nemen. En het één versterkt vaak het ander. Toch zien wij vaak een monodisciplinaire aanpak en daarmee is voor menigeen het probleem niet opgelost.

Bij bedrijven zien wij een dergelijke aanpak ook. Omdat een bedrijf niet van alle markten thuis is, denkt het misschien al gauw: 'dit 'complexe' probleem kan ik niet oplossen' en doet dus niets. Maar zou er geen win-winsituatie kunnen ontstaan als bedrijven eens samen hun schouders onder zaken zetten en kijken of ze in bepaalde fasen van hun keten met elkaar kunnen samenwerken, zodat per saldo elke partij er beter van wordt?

7 Digitalisering en cybersecurity

Samenvatting

Wenselijke situatie

De meerderheid van de benchmarks is het duidelijk eens dat de recoverystrategie van de organisatie voldoende op de agenda van de rvc moet staan, dat in de organisatie periodiek penetratietesten plaatsvinden, dat de back-upstrategie voldoende op de agenda van de rvc staat en dat de rvc zicht heeft op waar in de organisatie(kritische) processen worden gedigitaliseerd. Aan de andere kant zien we dat geen van de benchmarks het erg wenselijk vindt dat het directe medewerkerscontact vooral digitaal verloopt of dat de rvc de door de organisatie gebruikte algoritmes gaat bespreken.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage** met **70 procent zeer hoog**. Bij acht van de twaalf stellingen hebben minstens elf benchmarks een verbeterwens of een bespreekbaar punt. Koplopers zijn de stellingen over het volgen van een cyber-awarinessstraining door de rvc en het uitzetten van telefoons tijdens rvc-vergaderingen. Bij beide stellingen zijn door vijftien benchmarks veranderwensen geformuleerd. Maar ook dat elke commissaris voor communicatie met de organisatie alleen door de organisatie geleverde, beveiligde apparatuur gebruikt, de respondent kan uitleggen hoe de in de organisatie gedane penetratietesten plaatsvinden en dat de rvc door de organisatie gebruikte algoritmes bespreekt, zijn bij de meeste benchmarks veranderwensen.

De enige stelling waar we weinig veranderwensen zien is dat het directe medewerkerscontact vooral digitaal verloopt. Daar geven alleen Fam en Corp aan dat het wel een tandje minder mag.

Huidige situatie

In de huidige situatie is bij geen van de twaalf stellingen **meer dan 50 procent** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens**. Het dichtst in de buurt komt dat in de organisatie periodiek penetratietesten plaatsvinden (44 procent van de benchmarks). Dat is inclusief het basisprofiel. De tweede stelling op deze korte lijst is de dat de rvc zicht heeft op waar de organisatie(kritische) bedrijfsprocessen digitaliseert. Alleen de voorzitter, de commissaris met minder dan 4 jaar ervaring en de secretaris zijn het daar duidelijk mee eens (19 procent van de benchmarks). Zorgelijk daarmee is dat niet alle respondenten volmondig kunnen aangeven dat de rvc voldoende zicht heeft op waar in de organisatie (kritische) bedrijfsprocessen worden gedigitaliseerd en dat de back-up- en recoverystrategie nog onvoldoende op de agenda van de rvc staan.

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten zijn twaalf stellingen voorgelegd met betrekking tot digitalisering en cybersecurity. Dit is de eerste keer dat we deze stellingen voorleggen en we 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*.

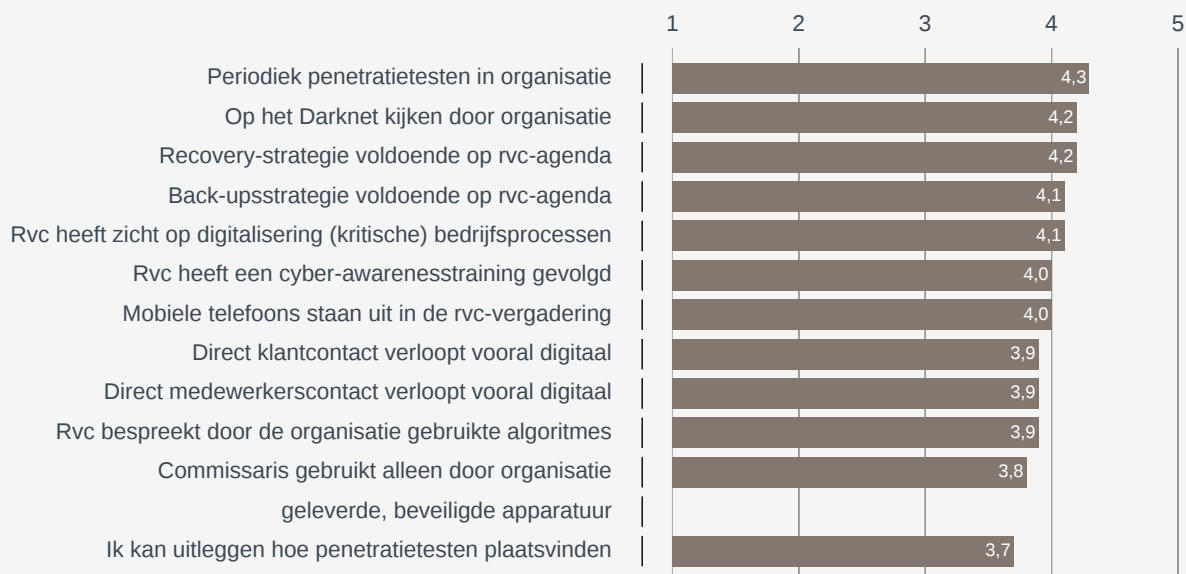
7.1 Wenselijke situatie

Figuur 7.1

Scores gewenste situatie voor twaalf aspecten digitalisering en cybersecurity, basisprofiel

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

■ 2022



Gewenste situatie basisprofiel

Basisprofiel: penetratietesten en kijken op het Darknet bovenaan

Het basisprofiel is het **'duidelijk mee eens'** ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$) dat in de organisatie periodiek penetratietesten plaatsvinden, de organisatie wel eens op het Darknet kijkt of daar gegevens van de organisatie staan, de back-up en recovery-strategie in voldoende mate op de agenda van de rvc staan en dat de rvc zicht heeft op waar de organisatie (kritische) processen digitaliseert.

Dat de rvc een cyber-awarenesstraining volgt zit dicht tegen die klasse aan maar uiteindelijk net wat lager, in de klasse **min of meer eens** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$). Daarin vinden we verder ook nog dat mobiele telefoons uit staan in de rvc-vergadering.

In de klasse **'neigt naar instemming'** ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) zit de stelling over de mate van het digitaal contact met klanten. In de klasse oneens/eens ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$) vinden we de laatste drie stellingen: dat het digitaal contact met medewerkers zal toenemen, dat elke commissaris voor communicatie met de organisatie alleen door de organisatie geleverde, beveiligde apparatuur gebruikt en dat de individuele respondent uit kan leggen hoe de door zijn organisatie gebruikte penetratietesten werken.

Hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Recovery-strategie moet voldoende op de rvc-agenda staan

1 procent in 'volstrekt mee eens' (score ≥ 4.5)

Slechts twee benchmarks vinden een stelling dermate wenselijk dat die hier verschijnt.

27 procent in klasse 'duidelijk mee eens' ($4 \leq \text{score} < 4.5$)

In deze klasse is het drukker. Koploper is de stelling 'de recovery-strategie van mijn organisatie staat in voldoende mate op de agenda van de rvc' met elf benchmarks die in deze range qua wenselijkheid scoren. Verder vallen in deze klasse de stellingen 'de back-up strategie van mijn organisatie staat in voldoende mate op de agenda van de rvc', 'in mijn organisatie vinden periodiek penetratietesten plaats' en 'de rvc heeft zicht op waar in de organisatie (kritische) processen worden gedigitaliseerd' (elk 10 benchmarks), mijn organisatie kijkt wel eens op het Darknet of daar gegevens van de organisatie staan (4 benchmarks) en 'mobiele telefoons staan uit in de rvc-vergadering' (3 benchmarks).

Cyberawarenessstraining voor rvc kan op redelijke mate van instemming rekenen

28 procent in klasse 'min of meer mee eens' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$)

In deze klasse vallen dat de rvc een cyber-awarenessstraining heeft gevolgd (11 benchmarks), dat de organisatie wel eens op het Darknet kijkt of daar gegevens van de organisatie staan (7 benchmarks), dat de back-up strategie van de organisatie in voldoende mate op de agenda van de rvc staat, de rvc zicht heeft op waar in de organisatie (kritische) processen worden gedigitaliseerd, mobiele telefoons uitstaan in de rvc-vergadering (elk 6 benchmarks), dat in de organisatie periodiek penetratietesten plaatsvinden, de recovery-strategie van de organisatie in voldoende mate op de agenda van de rvc staat en het directe klantcontact van de organisatie vooral digitaal verloopt (elk 4 benchmarks).

13 procent in de klassen 'neigt naar instemming' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) vallen de stellingen 'het directe medewerkerscontact van de organisatie verloopt vooral digitaal' (7 benchmarks, 'het directe klantcontact van de organisatie verloopt vooral digitaal' (4 benchmarks) en 'ik kan uitleggen hoe deze testen plaatsvinden' (3 benchmarks).

16 procent in de klasse oneens/eens ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$) met daarin: in de rvc worden door de organisatie gebruikte algoritmes besproken (7 benchmarks), ik kan uitleggen hoe deze testen plaatsvinden (6 benchmarks), het directe klantcontact van de organisatie verloopt vooral digitaal, mobiele telefoons staan uit in de rvc-vergadering (elk 5 benchmarks), het directe medewerkerscontact van de organisatie verloopt vooral digitaal en elke commissaris gebruikt voor communicatie met de organisatie alleen door de organisatie geleverde, beveiligde apparatuur (beide 3 benchmarks).

Gebruik van door de organisatie geleverde en beveiligde apparatuur niet wenselijk

15 procent in de klassen 'oneens' of lager ($\text{score} < 2.8$) met daarin de stellingen 'elke commissaris gebruikt voor communicatie met de organisatie alleen door de organisatie geleverde, beveiligde apparatuur' (9 benchmarks), 'het directe medewerkerscontact van de organisatie verloopt vooral digitaal' en 'in de rvc worden door de organisatie gebruikte algoritmes besproken' (beide 5 benchmarks) en het zelf kunnen uitleggen hoe de penetratietesten plaatsvinden (4 benchmarks).

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

.

GB redelijk eens met basisprofiel, MKB en Fam niet

Bedrijfsbenchmarks

In de **profitsector** zijn veel grote verschillen met het basisprofiel te zien. GB wijkt slechts twee keer af maar Fam (8) en MKB (7) hebben vaker een andere mate van instemming dan het basisprofiel. Alle drie zijn het min of meer eens met de stelling (en dus wenselijker dan het basisprofiel) dat ze kunnen uitleggen hoe de

penetratietesten in de organisatie plaatsvinden. Alle drie zijn daarentegen wat minder enthousiast over de organisatie die het Darknet benadert om te kijken of daar gegevens van de organisatie staan. Verder schommelt het digitale klant- en medewerkerscontact bij het basisprofiel rond de 'neigt naar instemming' en 'min of meer mee eens' grens. Bij MKB en Fam zit die instemming daar duidelijk onder en meer richting afwijzend/onwenselijk.

Ook in non-profitsector vaak minder instemming. Vooral Zorg vindt veel niet wenselijk

In de **non-profitsector** zien we ook veel verschillen met het basisprofiel. Die verschillen allemaal een lagere instemming dan het basisprofiel. Zorg (10) en Corp (9) leiden de dans. Cult (6) en ONP (4) zitten wat meer op de lijn van het basisprofiel. Ook hier geldt dat drie non-profitbenchmarks minder enthousiast zijn over de organisatie die het Darknet benadert om te kijken of daar gegevens van de organisatie staan (Corp, Zorg en OW). Zorg wijst dit zelfs af en heeft van alle benchmarks sowieso het laagste gemiddelde qua instemming als we kijken naar alle stellingen.

Verder zit bij alle vier de benchmarks ook de instemming met het periodiek gebruik maken van penetratietesten (zeker) een klasse lager dan bij het basisprofiel. Voor Corp en Zorg is het minder wenselijk dan het basisprofiel om de recovery-strategie in voldoende mate op de rvc-agenda te hebben. Ook wijzen deze twee af dat rvc in de organisatie gebruikte algoritmes bespreekt. Het basisprofiel zit hier nog op de grens van oneens/eens.

Persoonsgebonden benchmarks

Bij persoonsgebonden commissarissen benchmarks veel instemming met basisprofiel

Bij de **commissarissen** is het beeld wat rustiger in vergelijking met de bedrijfsbenchmarks. Merv wijkt het vaakst af met zes scores, VZ, AC en VR tweemaal en Jong slechts eenmaal. Alle verschillen op één na zijn materieel.

VZ en AC zijn net iets positiever over de inzet van door de organisatie geleverde, beveiligde apparatuur. Jong, AC en Merv hebben minder instemming over het uitzetten van mobiele telefoons tijdens rvc-vergaderingen en VR is het min of meer mee eens om door de organisatie gebruikte algoritmes in de rvc te bespreken. Dit laatste in tegenstelling tot het basisprofiel die daar wat ambivalenter in staat. Merv heeft bij drie stellingen meer instemming en bij drie stellingen juist minder dan het basisprofiel. Meer instemming gaat op voor het kunnen uitleggen hoe de penetratietesten plaatsvinden, het als rvc volgen van een cyber-awarenesstraining en het meer digitaal verlopen van het directe medewerkerscontact. Minder instemming is er juist bij de stelling dat de organisatie het Darknet opgaat of dat elke commissaris alleen door de organisatie geleverde, beveiligde, apparatuur voor de communicatie met de organisatie gebruikt.

Tegengestelde meningen DIR en Secr bij uitzetten telefoons en bij gebruik dedicated devices

Ook bij de **niet-commissarissen** is het beeld wat rustiger dan bij de bedrijfsbenchmarks. Zowel DIR als Secr wijken beiden vier keer af van het basisprofiel. Opmerkelijk genoeg lopen de onderlinge meningen sterk uiteen bij twee stellingen. Als het gaat over het uitzetten van de mobiele telefoons in rvc-vergaderingen is Secr daar een nog groter voorstander van dan het basisprofiel. DIR daarentegen weet niet zeker of dat een goed idee is en heeft een lagere instemming dan het basisprofiel. Een gelijksoortige verhouding zien we bij de stelling over het gebruik van door de organisatie geleverde, beveiligde apparatuur. Secr wijkt positief en DIR negatief af van het basisprofiel. DIR is het verder min of meer mee eens dat de organisatie wel eens op het Darknet kijkt of daar gegevens van de organisatie staan terwijl het basisprofiel het daar duidelijk mee eens is.

7.2 Veranderwensen en huidige situatie

- Acht veranderwensen, twee urgente verbeterwensen

Basisprofiel

Bij het basisprofiel geldt dat bij vijf stellingen sprake is van **verbeterwensen**. Twee daarvan zijn **urgent**: het volgen van een cyber-awarenesstraining door de rvc en het uitzetten van mobiele telefoons in de rvc-vergadering. Verder mogen de back-up- en recovery-strategie vaker op de rvc-agenda en moet de organisatie vaker op het Darknet kijken of daar gegevens van de organisatie staan.

Daarnaast zijn er drie **bespreekbare punten**: het zelf kunnen uitleggen hoe de penetratietesten in de organisatie plaatsvinden, in de rvc bespreken van de in de organisatie gebruikte algoritmes en gebruik door de commissaris voor communicatie met de organisatie alleen door de organisatie geleverde, beveiligde apparatuur.

Andere benchmarks

- Zeer hoog overall veranderpercentage

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage met 70 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 **72 procent**. De procentuele verschillen tussen de profit- en de non-profitsector ontlopen elkaar niet veel.

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage **63 procent**, waarbij de commissarissen en niet-commissarissen iets meer uit elkaar liggen.

- Cyberawarenesstraining rvc en back-up en recoverystrategie bovenaan verbeterlijst

Bedrijfsbenchmarks

In de profitsector hebben het basisprofiel en de drie andere benchmarks zeven tot tien veranderwensen. GB heeft er zeven en Fam tien. Voor alle vier is het volgen van een cyber-awarenesstraining door de rvc een urgente verbeterwens en staan de back-up- en recoverystrategie op dit moment bij alle vier niet voldoende op de agenda van de rvc. Voor MKB en Fam zijn deze laatste twee urgent. Verder is door alle vier ook aangegeven dat mobiele telefoons vaker uit mogen in de rvc-vergadering. Voor het basisprofiel, GB en Fam is dat zelfs urgent.

Daarnaast zijn er bij twee stellingen door alle vier **bespreekbare punten** aangegeven. Het gaat hierbij om het zelf kunnen **uitleggen** hoe de in de organisatie toegepaste penetratietesten plaatsvinden en urgenter het bespreken van door de organisatie gebruikte **algoritmes** een urgent bespreekbaar punt (voor Fam is dit overigens een urgente verbeterwens).

Ook bij de benchmarks in de **non-profitsector** zien we veel veranderwensen, die veelal gedeeld worden. Zo zijn de back-up- en de recoverystrategie ook bij Corp, Zorg, OW en Cult onvoldoende terug te zien op de agenda van de rvc. Het eerste is voor Corp, Zorg en Cult een urgente zaak, het tweede is voor Corp en Zorg urgent. Verder delen zij allemaal dat er meer periodiek penetratietesten moeten plaatsvinden in de organisatie. Voor OW en Cult is dat urgent en voor Zorg eigenlijk ook, zij het dat de wenselijke score daar maar net boven de 3.2 uitkomt. Ook urgent voor Corp, OW en Cult is het volgen van een cyber-awarenesstraining

door de rvc. Voor Zorg is dit een (urgent) bespreekbaar punt. Bij Corp, Zorg en OW kan ook het zicht dat de rvc heeft op de digitalisering van kritische processen in de organisatie beter.

Viertal bespreekbare punten door lagere instemming in wenselijke situatie

Opvallend zijn bij de bedrijfsbenchmarks een viertal bespreekbare punten die zijn ontstaan doordat de betrokken benchmarks een lagere mate van instemming hebben met een aantal stellingen dan in de huidige situatie. Het betreft vooral het laten plaatsvinden van het directe medewerkerscontact via het digitale kanaal bij Fam en Corp, hetzelfde met betrekking tot de klant bij de Zorg en bij Cult het gebruik door commissarissen van door het bedrijf geleverde, beveiligde apparatuur.

•
Ook bij persoonsgebonden benchmarks veel verbeterwensen

Persoonsgebonden benchmarks

Bij de **commissarissen** hebben VR en Merv de meeste veranderwensen (9) maar Jong en AC hebben er bijna net zoveel (7). VZ zit er met acht precies tussenin. Bij allemaal is de verbeterwens dat de rvc een cyber-awarenesstraining gaat volgen urgent. Alle vijf de benchmarks hebben ook als verbeterwens dat de organisatie vaker op het Darknet mag kijken of daar gegevens van de organisatie staan.

Verder is er een aantal stellingen waarbij de ene benchmark een verbeterwens formuleert en de andere een bespreekbaar punt. Bijvoorbeeld het zelf kunnen uitleggen hoe de penetratietesten plaatsvinden in de organisatie. Voor Merv is dat een verbeterwens, voor de andere vier een bespreekbaar punt. Het in de rvc bespreken van door de organisatie gebruikte algoritmes is voor VR een verbeterwens en voor de andere vier een bespreekbaar punt. Het uitzetten van mobiele telefoons in de rvc-vergadering is alleen voor Jong een bespreekbaar punt, voor de andere vier een verbeterwens (zij het dat instemming bij de andere vier sterk varieert). Ook het gebruik door commissarissen van door de organisatie geleverde, beveiligde, apparatuur laat onderlinge verschillen zien. Voor AC en VZ is het een urgente verbeterwens maar met een lage mate van instemming, voor Jong en VR een urgent bespreekbaar punt. Opmerkelijk is dat VZ, VR en Merv aangeven dat het digitaal contact met de klant wel mag toenemen. Voor AC is dit een bespreekbaar punt. Dit contrasteert met de situatie bij de bedrijfsbenchmarks waar alleen Zorg een veranderwens heeft, die urgent is, maar wel de tegengestelde richting opgaat 'er mag wel wat minder digitaal klantcontact zijn'.

Ook DIR en Secr voorstander dat rvc cyber-awarenesstraining gaat volgen

Zowel DIR als Secr vinden het verstandig als de rvc een cyber-awarenesstraining gaat volgen. Secr vindt het een urgente verbeterwens dat telefoons uitstaan tijdens rvc-vergaderingen, voor DIR is dat een bespreekbaar punt. Voor DIR is urgent dat de organisatie wel eens op het Darknet gaat kijken of daar gegevens van de organisatie staan. Secr vindt het urgent dat de rvc gebruik gaat maken van de door de organisatie geleverde, beveiligde, apparatuur voor communicatie met de organisatie.

Gedeelde veranderwensen

Zeer veel gedeelde veranderwensen

Bij acht van de twaalf stellingen hebben minstens elf benchmarks een verbeterwens of een bespreekbaar punt. Koplopers zijn de stellingen over het volgen van een cyber-awarenesstraining door de rvc en het uitzetten van telefoons tijdens rvc-vergaderingen. Bij beide stellingen zijn door vijftien benchmarks veranderwensen geformuleerd.

De enige stelling met weinig veranderwensen betreft het digitale verloop van het directe medewerkerscontact. Dat mag van Fam en Corp wel een tandje minder.

Huidige situatie

.

Weinig instemming bij basisprofiel bij twaalf stellingen

Bij vier stellingen sprake van afwijzing/gebeurt nu niet

.

In totaal voor 7 procent van de opties score ≥ 4.0

Veel minder instemming bij bedrijfsbenchmarks

Basisprofiel

Bij het **basisprofiel** valt alleen de stelling 'in mijn organisatie vinden periodiek penetratietesten plaats' in de klasse 'duidelijk mee eens' qua instemming. In de klasse '**min of meer mee eens**' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vinden we aan de bovenkant dat de rvc redelijk zicht heeft over waar in de organisatie (kritische) processen worden gedigitaliseerd. Verder dat de back-up- en de recoverystrategie in voldoende mate op de agenda van de rvc staan.

Aan de bovenkant van de volgende instemmingsklasse, **neigt naar instemming**' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$), staat de stelling dat mijn organisatie wel eens op het Darknet kijkt of daar gegevens van de organisatie staan. Aan de onderkant vinden we de stelling 'het directe medewerkerscontact van de organisatie verloopt vooral digitaal'.

De rvc heeft waarschijnlijk geen cyber-awarenesstraining gevolgd gezien de score van 2.8 (**in de klasse 'deels oneens/deels eens'** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$)). In diezelfde klasse, maar dan meer richting de bovenkant vinden we de stelling 'het directe klantcontact van de organisatie verloopt vooral digitaal'.

De rvc bespreekt door de organisatie gebruikte algoritmes nu niet en kan niet uitleggen hoe penetratietesten plaatsvinden en gebruiken geen door de organisatie geleverde, beveiligde, apparatuur. Mobiel telefoons staan tijdens de rvc-vergadering niet uit.

Andere benchmarks

In de huidige situatie is bij geen van de twaalf stellingen **meer dan 50 procent** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens**. Het dichtst in de buurt komt dat in de organisatie periodiek penetratietesten worden gedaan (44 procent). Dat geldt ook voor het basisprofiel.

In totaal heeft **7 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat **28 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 25 procent boven die grens tegen 56 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 2.8 (oneens tot en met volstrekt oneens) komen primair voor bij het in de rvc bespreken van door de organisatie gebruikte algoritmes, het door commissarissen gebruiken van door de organisatie geleverde en beveiligde apparatuur, het zelf kunnen uitleggen hoe de penetratietesten plaatsvinden en het volgen van een cyber-awarenesstraining door de rvc.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profitsector als de non-profitsector de nodige afwijkingen van het basisprofiel. Die afwijkingen zijn, 49 in totaal, bijna allemaal negatief, wat betekent dat er minder instemming is met de stelling dan bij het basisprofiel. Daaronder vallen onder andere dat MKB, Fam, Corp en Zorg niet op het Darknet kijken of dat er in de non-profitsector periodiek

penetratietesten plaatsvinden. Diezelfde vier benchmarks plus Cult geven ook aan dat de back-up- en recoverystrategie (nog) minder vaak op de agenda van de rvc staan.

Alleen de mening van GB, met slechts één afwijking, komt redelijk overeen met het basisprofiel.

Bij de **persoonsgebonden** benchmarks is het beeld veel rustiger. Negenmaal wijken de niet-commissarissen af en zevenmaal de commissarissen. Bij de commissarissen benchmarks is alleen de negatieve afwijking van Merv materieel. Deze benchmark geeft aan dat de organisatie minder vaak of niet op het Darknet kijkt dan het basisprofiel.

Bij DIR zijn drie materiële verschillen te zien: meer instemming bij het uitleggen hoe penetratietesten plaatsvinden en minder instemming bij het kijken op het Darknet door de organisatie en directe klantcontact dat vooral digitaal verloopt.

De internal auditor en de digitale wereld van het bedrijf: enige impressies

Ook op het digitale terrein ziet IA niet nog het nodige werk liggen

In de **wenselijke situatie** is IA het (beslist) eens met de stellingen dat: er periodieke penetratietesten plaatsvinden, de rvc zicht heeft op waar in de organisatie kritische processen worden gedigitaliseerd, de recovery en back-up strategie voldoende op de agenda staan van de rvc, de organisatie op het darknet kijkt en de rvc een cyber-awareness training heeft gevolgd. IA neigt naar instemming met de stelling dat de mobiele telefoons uitstaan in de rvc vergadering. Met de overige niet genoemde stellingen is IA het min of meer eens met een score van 3.7 tot 3.8.

Wat betreft de **verbeterwensen** denkt IA in ieder geval aan de back-up en recovery strategie voor op de agenda van de rvc, de verdere digitalisering van klant- en medewerkercontact. Met minder dan acht paarsgewijze waarnemingen per stelling geldt het signaal voor verbetering ook: uitzetten van mobiele telefoons, gebruik van door bedrijf geleverde apparatuur, bespreken van door het bedrijf gebruikte algoritmes en het zelf als IA kunnen uitleggen van hoe de penetratietesten plaatsvinden.

In de **huidige situatie** is IA het volstrekt eens met het wel eens kijken op het darknet, het plaatsvinden van penetratietesten, het zicht van de rvc op waar kritische processen worden gedigitaliseerd en het hebben gevolgd van een cyberawareness training door de rvc.

In grote lijnen laat IA een vergelijkbaar beeld zien als de andere benchmarks. De uitzonderingen betreffen primair de stellingen waar IA in de huidige situatie blijk geeft van instemming.

Bij dit onderdeel zijn aan de internal auditor alle stellingen voorgelegd. Dit is door acht internal auditors ingevuld. Alleen voor de huidige situaties is dat in een aantal gevallen lager. Vanwege deze aantallen, hebben wij de internal auditor bij dit onderdeel ook niet integraal in het rapport opgenomen als aparte benchmark. Wel geven we ook hier met enige voorbehoud enkele van onze impressies.

7.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom is het bespreken van algoritmes door de rvc taboe?

In het vorige onderzoek concludeerden we dat bijna alle respondenten van mening waren dat digitalisering voldoende onderdeel moet zijn van de strategie. En concludeerden we dat de secretaris en de internal auditor de enige benchmarks waren die vonden dat dit op dat moment het geval was. De wenselijkheid van een belangrijke randvoorwaarde als een ethisch kader lag wat laag, maar dat gold ook voor de score voor de huidige situatie. Uit de interviews bleek dat velen zich niet helemaal konden voorstellen wat dat precies in moest houden. Hetzelfde lijkt ons tot op zekere hoogte te gelden voor het bespreken van algoritmes in de rvc. De wenselijkheid ligt, op een enkele benchmark na (Familiebedrijven vrouwelijke commissaris), onder de instemmingsscore van 3.2. Tegelijkertijd zien we dat alle benchmarks het een urgent (bespreekbaar) punt vinden! De commissaris lijkt sterk te worstelen met wat een rvc nu met algoritmes aan moet. Is dit te gedetailleerd om te bespreken voor een rvc? Moeten zij dit misschien overlaten aan de organisatie en directie? En dat een rvc alleen opmerkingen maakt als er bijvoorbeeld een ethisch kader ligt? Mag een rvc de discussie dan wel aanzwengelen of wacht de rvc op het initiatief van de directie? En wat als het ethisch kompas van rvb en rvc niet samenloopt? Wie bepaalt dan de grenswaarden en variabelen en hoe men die opneemt in een algoritme? We kunnen ons goed voorstellen dat een rvc niet te ver en te diep in de formulebrij wil worden getrokken. Maar de inbreng van een rvc zou misschien primair moet liggen in het kritisch bekijken en bespreken van de gehanteerde vooronderstellingen bij het ontwikkelen en toepassen van algoritmen. Juist door de veronderstelde buitenstaandersblik kan een rvc een belangrijke bijdrage leveren. Ze kunnen bijvoorbeeld een corrigerende invloed hebben op de bekende bedrijfs- en sectorblindheid. Qua toepassingen van algoritmes kunt ook denken aan beslissingen met betrekking tot of u wel of geen woning krijgt, wel of geen lening, wel of niet de juiste behandeling etcetera. En het onbedoeld in- of uitsluiten van bepaalde leveranciers? Er zijn online genoeg voorbeelden te vinden over wat er mis kan gaan als processen (te veel?) worden geautomatiseerd. Weet een rvc dan ook van niets als iets voor de rechter of Ondernemingskamer verschijnt? En had ze wel iets moeten weten of bijsturen?

Tijdens de interviews bleken weinig respondenten te weten of en waar algoritmes werden gebruikt in de organisatie. Misschien is het daarom een goede stap om eerst eens te beginnen met een rudimentair overzicht van de algoritmes die de organisatie gebruikt. De gemeente Amsterdam heeft onlangs een poging gedaan om een register te maken. En ja, dat gaat met vallen en opstaan.

Waar blijven de penetratietesten in de non-profitsector? In welke mate moeten back-up en recovery bij de rvc langskomen?

Back-up en recovery. Hoe snel kunt u weer op de benen staan als u bent neergeslagen door bijvoorbeeld ransomware? Alle bedrijfsbenchmarks geven op dit moment aan dat beide strategieën op dit moment onvoldoende op de rvc-agenda staan en hebben daar (urgente) verbeterwensen. Is dat een teken dat commissarissen onvoldoende vertrouwen voelen dat de organisatie beide zaken op orde heeft? Of schenkt de organisatie onvoldoende aandacht aan beide zaken? Hoe vaak moeten back-up en recoverystrategieën op de agenda van de rvc langskomen? Is één keer per jaar voldoende? Legt de organisatie het voor aan de hele rvc of is behandeling door de auditcommissie ook genoeg? Maar misschien mist u bij de laatste optie dan weer de inzichten van iemand met een HR/cultuurperspectief? Of is het een puur technische aangelegenheid? Tijdens de interviews kregen we er niet precies de vinger achter.

In het verlengde hiervan lijken, op een enkele woningcorporatie na, penetratietesten bij non-profitorganisaties nog geen gemeengoed. Op basis van de onderzoeksresultaten is dat bij de beursgenoteerde onderneming een stuk beter geregeld. En dat geldt ook voor het familiebedrijf en het grootbedrijf. (Ook) de non-profitorganisatie werkt met veel privacygevoelige informatie en werkt aan een constante digitaliseringsslag. Waarom zijn penetratietesten daar geen standaard onderdeel van? Zeker als ook de non-profitorganisaties vinden dat de back-up en recoverystrategieën te weinig op de agenda van de rvc staan.

Moet een commissaris verplicht worden tot het gebruik van beveiligde apparatuur?

In het vorige onderzoek hadden we twee stellingen opgenomen over het wel of niet laten doen van een cybersecurity-audit bij rvc- of rvbleden thuis. Dat leverde de nodige veranderwensen op, maar een beperkt aantal verbeterwensen. Niet voor niets dat we als titel op het rapport het volgende zetten: cybersecurity-audit bij leden rvc en rvb lijkt nog een brug te ver. Daarom hebben we dit jaar gekozen voor een minder 'invasieve' benadering: de rvc heeft een cyberawarenessstraining gevolgd. Ook dat blijkt voor voldoende beroering te zorgen; alle benchmarks staan in het rood. Dat betekent urgente verbeterwensen! Alleen bij de zorgsector is het een bespreekbaar punt. De vraag is dan waarom we hier meer instemming aantreffen dan bij de cybersecurity-audit thuis? Wat verwachten respondenten van een cyberawarenessstraining? Iets dat betrekking heeft op alleen de organisatie of ook iets dat betrekking heeft op de eigen omgang met informatie en apparatuur? Het gebruik door commissarissen van door de organisatie geleverde, beveiligde apparatuur krijgt weinig handen op elkaar als we de resultaten zien. Dat betekent dat veel informatie vanuit de organisatie naar de commissarissen via eigen kanalen (lees e-mail) of via een portal gaat. En blijkbaar heeft de commissaris zo veel vertrouwen in zijn eigen kennis en kunde van ICT dat een cyberawarenessstraining wel gaat helpen maar een cybersecurity-audit thuis niet echt. Rara. Moet een commissaris misschien verplicht worden tot het gebruik van zulke apparatuur als hij niet de kennis heeft om zijn eigen thuis omgeving veilig in te richten? Daarnaast heeft de commissaris ook een voorbeeldfunctie. Bij cybersecurity geldt dat (het gedrag van) mensen vaak een van de grootste risico's is. En de commissaris is ook maar een mens...

Waarom mobiele telefoons niet uit de rvc-vergadering weren?

'Minister Wiersma gaat met scholen praten over het eventueel verbieden van mobieltjes in de klas. In de Tweede Kamer erkende hij dat mobieltjes de les kunnen verstoren, maar hij wees er ook op dat het aan scholen zelf is om daar beleid over te ontwikkelen. "Die ruimte is er en die ruimte pakken scholen ook.'" en verder uit de motie van CDA-Kamerlid Peters en zijn PVV-collega Beertema "het goed volgen van onderwijs met een smartphone in de buurt feitelijk onmogelijk is en dat brede consensus ontstaat dat smartphones in de klas zeer problematisch zijn".¹ Onlangs is in de Tweede Kamer een discussie gevoerd of via wetgeving mobiele telefoons uit de schoolklassen moeten worden geweerd. Zou een best practice moeten zijn dat hetzelfde moet gelden voor mobiele telefoons in de rvc-vergadering?

Het mobieltje is tegenwoordig niet meer uit de samenleving weg te denken, op de bank, wachtend op het openbaar vervoer en dus ook in de klas. Voldoende om eens te polsen hoe het zit met het mobiele telefoongebruik onder commissarissen tijdens rvc-vergaderingen. Alle zestien benchmarks geven aan dat op dit moment mobiele telefoons niet uit staan. Dat bleek ook tijdens de interviews. Het meest gehoord tijdens die interviews was dat de mobiele telefoons op stil stonden. Helaas zijn we tijdens de interviews vergeten te vragen of de telefoons alsnog op tafel lagen of weggestopt in de jas/tas zaten.² Daarnaast werd in de meeste gevallen door iemand aangekondigd als hij/zij een belangrijk telefoontje verwachtte.

De aanleiding voor deze stelling was het gebruik van mobiele telefoons in de samenleving maar vertaling daarvan naar de rvc kent voor ons meer kanten. Dat was vanuit ons oogpunt tweeledig; aan de ene kant waren we benieuwd naar de veiligheidsaspecten, aan de andere kant naar het cultuurperspectief. Tijdens de interviews bleek dat veel commissarissen deze stelling bekeken en beantwoordden uit een veiligheidsoogpunt. Op zich niet vreemd gezien de berichten over bijvoorbeeld NSO spyware die overheden gebruiken om verschillende personen af te luisteren. Een kleiner deel van de geïnterviewden vatte de stelling op vanuit een cultuurperspectief. Hoe gaan we als collega's in rvc om met mobiele telefoongebruik tijdens de vergadering? Meestal betreft het een ongeschreven regel. Een enkele keer heeft een voorzitter een collega in de raad gecorrigeerd op het gebruik van de telefoon tijdens een vergadering.

Uit de onderzoeksresultaten lijkt het dat de commissarissen, directeuren, secretarissen en internal auditors allemaal met de vraag worstelen. Het is wat betreft veranderwensen allemaal rood wat de klok slaat. Dat betekent urgentie. Urgent om het gelijk aan te pakken dan wel urgent om het bespreekbaar te maken. Tier, het familiebedrijf en de secretaris van de rvc/rvb zijn het duidelijk eens met de stelling: de mobiele telefoon moet uit. Ook de instemming bij de vrouwelijke commissaris, MKB, het onderwijs, de voorzitter van de rvc, het beursgenoteerde bedrijf en het groot niet-beursgenoteerde profitbedrijf ziet het min of meer als wenselijk. Voor het rvb-/directielid, de jongere commissaris, de woningcorporatie, de cultuursector en de zorg is deze stelling echter een bespreekbaar punt.

De vraag is dan: waarom moet de mobiele telefoon überhaupt aanstaan? Kan dat ene belletje echt niet wachten tot na de vergadering? Of nog beter, plannen na de vergadering? Software wordt op veel gebieden steeds toegankelijker. Vorig jaar wezen we op ransom-ware-as-service, spyware is al veel langer veel toegankelijker. Waarom het risico lopen? Toch jammer als blijkt dat de telefoon op tafel ligt bij gesprekken over overnames of over een mogelijk ontslag en men dreigt dat te openbaren?

[1https://nos.nl/artikel/2462096...](https://nos.nl/artikel/2462096...)

²We zijn uitgegaan van een mobiele telefoon en hebben niet (door)gevraagd naar bijvoorbeeld whatsappgebruik op tablets of laptops.

Kijken op het Darknet, doet iemand dat?

"Mijn organisatie kijkt wel eens op het Darknet of daar gegevens van de organisatie staan".

Het zal u niet verbazen dat geen van de benchmarks nu een 'duidelijk mee eens' heeft geroepen. Veel respondenten gaven tijdens de interviews aan het niet of niet zeker te weten of schatten in dat de organisatie dat niet deed. Bij een kleine groep hoorden we tijdens interviews dat die organisaties dit van hun externe digitale dienstenleverancier vroegen. Niet helemaal duidelijk was of dat een geste was van de leveranciers of dat hier duidelijke afspraken over zijn gemaakt. Bij slechts een enkel interview hoorden we dat iemand in de organisatie zelf op het Darknet kijkt. Dat bleek min of meer bijvangst bij de eigenlijke taak van die persoon te zijn.

Als we dan kijken naar de wenselijke situatie zijn eigenlijk alle respondenten het min of meer eens dat de organisatie op het Darknet gaat kijken. De enige die daarbij uit de toon valt is de zorgsector die dat als enige benchmark niet wenselijk vindt. De grootste voorstanders zijn het beursgenoteerde bedrijf, de voorzitter van de rvc, de jongere commissaris, de vrouwelijke commissaris en de commissaris die ook lid is van de auditcommissie. Maar als we kijken naar de verbeterwensen zien we nog veel meer naar boven komen. Ook de rvb heeft hier namelijk een urgente verbeterwens, net als onder andere het familiebedrijf en de woningcorporatie.

Gezien het enthousiasme om dit te gaan doen vragen wij ons af waar dit op gebaseerd is? Weet de commissaris waarom het hem een goed idee lijkt? Waar zegt hij ja tegen? We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat commissarissen niet helemaal een goed beeld hebben van wat het Darknet nu precies is.

Moet rvc Zorg aan het infuus of naar de oogarts?

Het is zeer opvallend dat de Zorg van alle benchmarks gemiddeld de laagste mate van instemming heeft met de afzonderlijke stellingen bij dit deel van het onderzoek. Wij begrijpen dat niet. Als we denken aan zaken als elektronische patiëntendossiers, opereren met behulp van een robot, allerlei digitale hulpmiddelen op de IC, distributie van medicijnen en hulpmiddelen, dan lijkt het ons dat digitalisering in een zorginstelling topprioriteit moet hebben. Het kan bij sommige instellingen zelfs concreet om levens gaan. Kan een zorginstelling bij een hack zich dan permitteren geen losgeld te betalen? Of zijn cruciale onderdelen van het zorgproces losgekoppeld van de digitale wereld? En geldt dat ook voor de medewerkers, die daar werkzaam zijn? Worden ze niet digitaal ingepland, etcetera?

Moeten we de rvc in de Zorg misschien onder permanente bewaking/toezicht stellen wat betreft het ICT-/digitale domein? Of moeten we een oplossing vinden voor het misschien ziende blind zijn?

Holt commissaris van digitale winterslaap naar digitale winterslaap?

Bij dit onderdeel van het onderzoek valt een aantal zaken op dat historisch gezien symptomatisch lijkt te zijn voor de relatie tussen commissarissen en ICT en digitalisering.

- 1. Stellingen op dit gebied hebben meestal een hoog percentage veranderwensen.*
- 2. Bij het aantal veranderwensen is het percentage bespreekbaar geworden punten meestal hoog.*
- 3. De gemiddelde mate van instemming in de wenselijke situatie is zelden in de klasse beslist mee eens (score ≥ 4.5).*
- 4. Er lijkt in de loop van de jaren geen noemenswaardige verandering op te treden in dit patroon.*

Ad 1 hoog percentage veranderwensen

Een hoog percentage veranderwensen van meestal 80 procent of hoger dat hier voorkomt is uitzonderlijk, zeker vergeleken met een gemiddeld overall veranderpercentage van om en nabij de 35 procent per onderzoek. Commissarissen geven daarmee aan dat zij beslist ontevreden zijn over de huidige situatie op het ICT-/digitale domein.

Ad 2 hoog percentage bespreekbaar geworden punten

Onze ervaring leert dat bespreekbaar geworden punten zich vaak manifesteren bij onderwerpen waar respondenten intuïtief aanvoelen dat de situatie niet is wat die zou moeten zijn. Ook komt voor dat zij dit logisch ook zo vinden, maar nog niet de stap willen zetten om in een keer overstap te gaan. Meestal hebben ze daar meer jaren voor nodig. Ondersteuning van collegacommissarissen die al omgaan/zijn gegaan, werkt dan vaak zeer positief om mee te veranderen. Maar niet zelden duurt een veranderproces drie tot vijf jaar.

Ad 3 relatief lage gemiddelde instemming met stelling in de wenselijk situatie

Bij de hier bedoelde stelling ligt de instemming in de huidige situatie op de 5-puntsschaal geregeld in het bereik 2.0 – 3.2. De wenselijke situatie heeft dan een bandbreedte van scores tussen de 2.5 – 3.8. Daarbij hebben wij de indruk dat de score meer wordt gerelateerd aan de score voor de huidige situatie dan aan de score van de wenselijke situatie gezien de aard van de problematiek en de mogelijk downsiderisico's. Wij vragen ons af of die terughoudendheid te maken heeft met onze Nederlandse cultuur of met te veel onbekendheid van het werkgebied en het niet of niet voldoende kunnen inschatten van risico's die de continuïteit van de organisatie en/of de dienstverlening aan de klanten zeer sterk kunnen beïnvloeden in negatieve zin.

Ad 4 geen noemenswaardig verandering in dit al jarenlang geconstateerde patroon

Antwoorden hebben we niet, maar vragen wel. En soms is de vraag stellen hem ook beantwoorden.

- Is het ict/digitale terrein een aandachtsgebied dat zich heel snel ontwikkelt?*
- Heeft een commissaris voldoende basiskennis-/ervaring op dit gebied?*
- Schakelt een rvc wel tijdig genoeg support in?*
- Vertrouwt de rvc misschien teveel op de rvb?*
- Kan de rvc op dit terrein wel voldoende kritische vragen stellen en de eventuele antwoorden beoordelen?*
- Beweegt de rvc wel snel genoeg mee? Of blijft de rvc continu achter de feiten aanlopen?*
- Is de rvc wel proactief genoeg of is de rvc te reactief?*
- Moet de rvc buiten de rvc om zoeken naar een permanente opname van ICT/digitalisering know how en ervaring (een positie tussen lid rvc en extern adviseur in bijvoorbeeld)?*

Ons bekruipt soms het gevoel dat diverse rvc's nog bezig zijn met het zoeken van de antwoorden op de ICT/digitale vragen van gisteren. En als dat antwoord is gevonden zijn ze gerust en kunnen ze hun middagdutje of winterslaap gaan doen. En dan gaat er een 'alert' af er is weer iets nieuws, waarop niet is gerekend. Het circus begint dan weer opnieuw. Hoe kan en moet dit anders?

8 Geopolitiek en concurrentie

8.1 Wenselijke en huidige situatie geopolitieke ontwikkelingen en kennis concurrentiepositie

Samenvatting

Wenselijke situatie

Geopolitieke overwegingen leiden in (zeer) beperkte mate bij de afzonderlijke benchmarks tot: aanpassing van de strategie, vergroten van de spreiding in leveranciers, wijzigingen in de bediening van buitenlandse markten of het aanhouden van extra voorraden.

De meeste animo bestaat er voor het aanhouden van **extra voorraden**, met name bij de bedrijfsbenchmarks in de profitsector en bij diverse persoonlijke benchmarks. Bij deze laatste deelgroep gaat dit ook deels op voor aanpassen van de strategie. Aanzienlijk meer instemming komt voor bij meer **kennis bij de rvc van de concurrentie op de verkoop- en de inkoopmarkt**. Daarbij voert die bij de verkoopmarkt de boventoon.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 34 procent**. Bij de persoonlijke benchmarks zijn alle veranderwensen ook verbeterwensen. Bij de bedrijfsbenchmarks gaat dit alleen op bij de uitspraken over de kennis van de rvc over de concurrentie. De stellingen over de geopolitieke ontwikkelingen leveren op één uitzondering na alleen maar besprekbare punten op.

De **meest gedeelde veranderwensen** gaan op voor:

- de kennis van de rvc van de concurrentie op de inkoopmarkt (10 benchmarks); en
- aanpassing van de strategie vanwege geopolitieke ontwikkelingen (7 benchmarks).

Huidige situatie

Bij de geopolitieke stellingen is het verschil in score tussen de huidige en de wenselijke situatie meestal klein. Bij de stellingen over de kennis van de concurrentie van de inkoopmarkt en de verkoopmarkt nemen we vaak grotere verschillen waar. Dit betreft dan primair de kennis van de rvc van de concurrentie op de inkoopmarkt.

Onderzoeksvraag

Vanwege geopolitieke ontwikkelingen heeft onze organisatie:

- de strategie aangepast
- meer voorraden aangehouden
- meer spreiding aangebracht in onze leveranciers
- wijzigingen aangebracht in de bediening van markten buiten Nederland

Onze rvc kent de concurrentie op:

- de verkoopmarkt
- de inkoopmarkt (inclusief de arbeidsmarkt)

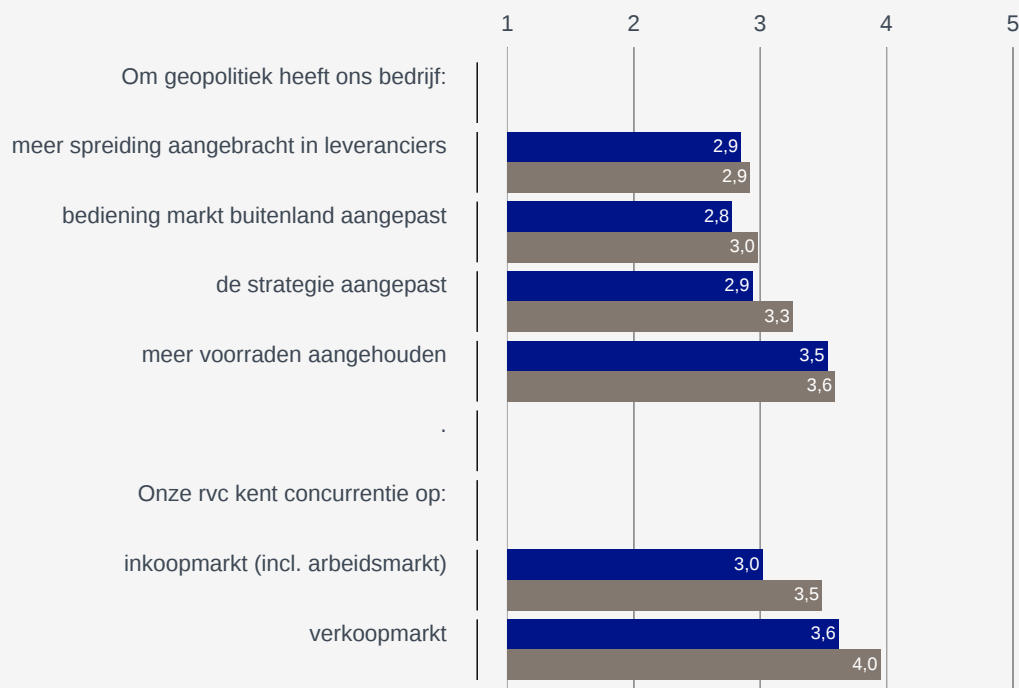
Dit is de eerste keer dat we deze stellingen voorleggen en daarom is er geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren. We hebben de 5-puntsschaal gebruikt met *1 = volstrekt oneens*, *2 = oneens*, *3 = deels oneens/deels eens*, *4 = eens* en *5 = volstrekt mee eens*.

Figuur 8.1

Scores in verband met geopolitiek en concurrentiepositie, basisprofiel

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

■ Huidig
■ Wenselijk



Basisprofiel

Meeste (maar bescheiden) animo voor extra voorraden

Weinig verschil: wenselijk en huidig

Inzicht verkoop belangrijker dan inkoop

Inhaalwens bij kennis inkoopmarkt

Geopolitieke invloeden

Het **aanhouden van voorraden** in verband met de geopolitieke ontwikkelingen vindt men **min of meer** wenselijk, maar deze wenselijkheid is met een 3.6 bepaald niet erg uitgesproken. Het **basisprofiel** neigt verder naar instemming met een **aanpassing** van de **strategie**.

Zowel ten aanzien van het aanbrengen van meer **spreading** in de **leveranciers** als het aanbrengen van wijzigingen in de **bediening van markten buiten Nederland** valt de ambitie in de categorie deels oneens/deels eens.

In absolute zin verschilt de mate van instemming in de *huidige* en de *wenselijke* situatie niet substantieel van elkaar. Het hoogste verschil treedt op bij verandering van de strategie met 0.3 punt.

Kennis bij rvc van de concurrentie

Het basisprofiel is het er krap mee eens dat de rvc een goed beeld moet hebben van de concurrentie op de verkoopmarkt. Min of meer mee eens gaat in de wenselijke situatie op voor de inkoopmarkt.

Het absolute **verschil** in instemming tussen de **wenselijke** en de **huidige** situatie geldt vooral de inkoopmarkt met in de wenselijke situatie een 0.5 hogere mate van instemming dan in de huidige situatie. Blijkbaar ligt daar nog wat werk.

Geopolitiek grosso modo in beperkte mate een issue

Hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Het gaat hier om een clustering van de mate van instemming van alle benchmarks gezamenlijk. We maken slechts opmerkingen over stellingen die drie keer of meer zijn genoemd in een bepaalde categorie. Tussen haakjes vermelden we per klasse per onderwerp het aantal benchmarks dat daarin valt. Vanwege te weinig waarnemingen zijn bij deze vraag ONP en IA als benchmarks niet meegenomen.

De meeste waarnemingen met betrekking tot de stellingen bij de afzonderlijke benchmarks (elk 25 procent) vallen in de klasse 'min of meer mee eens' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) en in de klasse 'deels oneens/deels eens' ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$). 20 procent van de waarnemingen bevindt zich in de klasse 'neigt naar instemming' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$).

In elk van de overige vijf klassen zit 10 procent of minder van de waarnemingen.

Het gaat hier om een clustering van de mate van instemming van alle benchmarks gezamenlijk. We maken slechts opmerkingen over stellingen die drie keer of meer zijn genoemd in een bepaalde categorie. Tussen haakjes vermelden we per klasse per onderwerp het aantal benchmarks dat daarin valt. Vanwege te weinig waarnemingen zijn bij deze vraag ONP en IA als benchmarks niet meegenomen.

Meer prioriteit voor kennis rvc van concurrentie op markten dan aanpassingen naar aanleiding van geopolitiek

In het algemeen vinden we de hogere mate van instemming structureel bij de stellingen over de kennis van de rvc van de concurrentie op de inkoop- en de verkoopmarkt. Daarbij vindt men de kennis van de concurrentie op de verkoopmarkt belangrijker dan die van de inkoopmarkt.

De wenselijkheid van eventuele aanpassingen naar aanleiding van geopolitieke ontwikkelingen ligt een stuk lager dan die bij de beide concurrentiestellingen.

Beeld van de afzonderlijke benchmarks bij wenselijke situatie

- **Bediening markt buiten Nederland:**

De **bedrijfsbenchmarks** uit de profitsector hebben dezelfde mening als het basisprofiel. Voor de non-profitsector is dit onderwerp niet relevant gezien de afwijzende houding.

Bij de **persoonlijke** benchmarks neigen de vrouwelijke commissaris en de minder ervaren commissaris naar instemming met deze stelling. Bij directie en overige commissarissen benchmarks is dat absoluut niet het geval. Zij geven blijk van een grotere terughoudendheid /afwijzing.

- **Strategie aanpassen:**

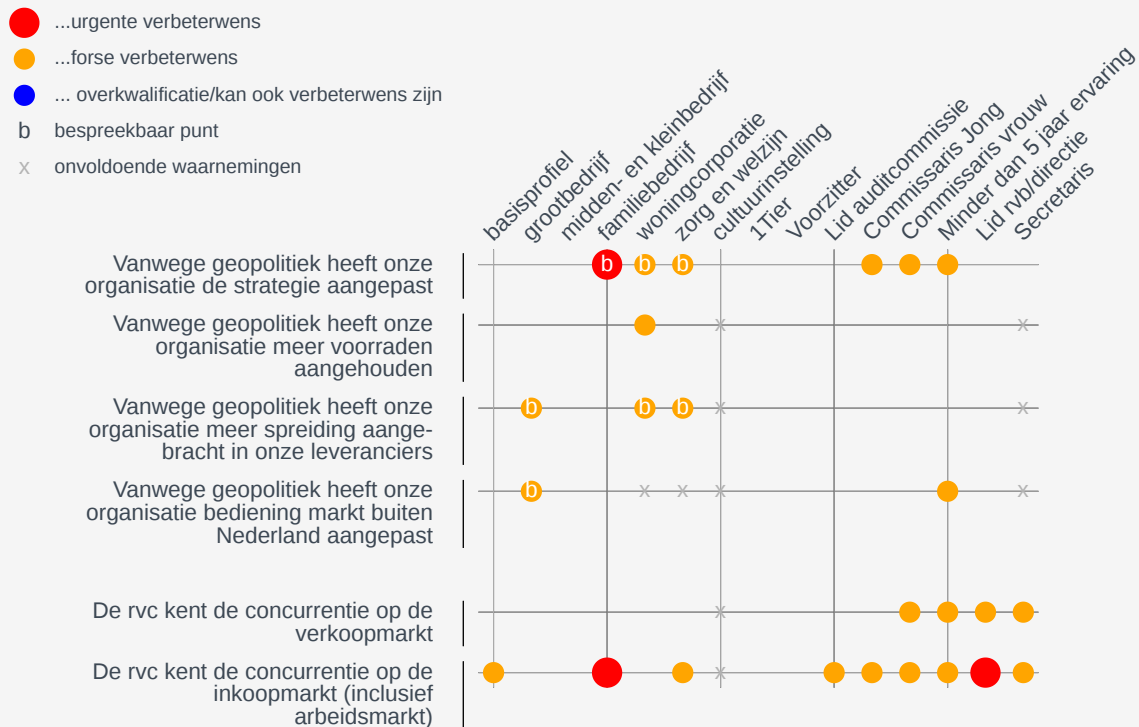
Bij de **bedrijfsbenchmarks** delen GB en Fam in lichte mate de opvatting van het basisprofiel. MKB en de non-profitsector staan hier min of meer afwijzend tegenover, op de woningcorporatie na. Deze laatste twijfelt wat. De **persoonlijke benchmarks** laten een wat meer gemêleerd beeld zien. VR is redelijk uitgesproken: de strategie moet worden aangepast. De jonge commissaris vindt dat min of meer ook. De voorzitter en de minder ervaren commissaris gaan schoorvoetend mee. Directie en secretaris zien de noodzaak hiervan niet zo.

- **Extra voorraden:**
Bij **bedrijfsbenchmarks** is er sprake van een tweedeling. Fam stemt in met het basisprofiel. GB en MKB zijn het er deels mee eens. De non-profitsector daarentegen wijst extra voorraden af.
De **persoonlijke benchmarks** lopen redelijk warm voor de extra voorraden. Op de jonge commissaris na zien alle commissarissen benchmarks en de directie de noodzaak van extra voorraden wel in. Daarbij zijn de minder ervaren commissaris en de vrouwelijke commissaris de meest uitgesproken voorstanders.
- **Meer spreiding in leveranciers**
Bedrijfsbenchmarks lopen niet warm voor een grotere spreiding in leveranciers. Fam neigt min of meer naar instemming, de overige bedrijfsbenchmarks nauwelijks tot niet.
Ook bij de **persoonlijke benchmarks** nemen we weinig animo waar om hieraan gehoor te geven. Alleen directie en VR neigen naar lichte instemming.
- **Kennis van de concurrentie op de verkoopmarkt:**
GB en MKB zijn het, net als het basisprofiel, min of meer eens dat de rvc kennis moet hebben van de verkoopmarkt. Fam blijft hier wat bij achter. OW doet mee met GB en MKB. Voor de zorg- en culturele sector lijkt de kennis minder relevant en voor de woningcorporatie speelt het niet.
Alle **persoonlijke benchmarks** zijn het de facto eens met deze stelling.
- **Kennis van de concurrentie op de inkoopmarkt**
Fam en Zorg neigen naar instemming. De andere bedrijfsbenchmarks bevinden zich met het basisprofiel rond de score van 3,5, dat wil zeggen min of meer mee eens.
Ook hier zijn de **persoonlijke benchmarks** eensgezind in hun instemming. Die luidt 'min of meer mee eens'.

8.2 Veranderwensen

Figuur 8.2
Veranderwensen Geopolitiek en concurrentie

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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

Basisprofiel

Bij het basisprofiel zijn er twee verbeterwensen: het aanpassen van de strategie om geopolitieke redenen en het vergroten van de kennis van de rvc van de concurrentie op de inkoopmarkt.

Andere benchmarks

Voor **alle** benchmarks gezamenlijk is het **veranderpercentage 34 procent**, net als voor de **bedrijfsbenchmarks**. De **profit- en non-profitsector** hebben met respectievelijk 25 procent en 55 procent procentueel gezien uiteenlopende veranderwensen.

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage **39 procent**. Daarbij zijn de niet-commissarissen iets kritischer dan de commissarissen (44 om 37 procent).

Benchmarks en veranderwensen

Corp en Zorg hebben bij de **bedrijfsbenchmarks** elk met drie de meeste veranderwensen. Bij de persoonsgebonden benchmarks zijn dat de minder ervaren commissaris (4) en VR (3).

Fam is de **enige benchmark met urgente veranderwensen**. Dit betreft de kennis van de rvc van de concurrentie op de inkoopmarkt (een verbeterwens) en de aanpassing van de strategie om geopolitieke overwegingen (een bespreekbaar punt). Verder valt op dat van de negen veranderwensen bij de onderwerpen met de geopolitieke dimensie bij de bedrijfsbenchmarks er acht een bespreekbaar punt (=BP) zijn. De score bij wenselijkheid is derhalve < 3.2. Bij de persoonlijke benchmarks zijn alle vier veranderwensen in deze categorie een verbeterwens. Dit geldt ook voor de veertien veranderwensen met betrekking tot de kennis van de rvc van de concurrentie. Bij de directie en Fam is deze verbeterwens zelfs urgent voor de kennis van de concurrentie op de inkoopmarkt!

Kennis rvc van inkoopmarkt moet omhoog

De stelling met de **meeste veranderwensen** is de kennis bij de commissaris van de **concurrentie op de inkoopmarkt**. Bij tien van de veertien benchmarks met voldoende waarnemingen is daarvan sprake.

Op de tweede plaats staat **aanpassing** van de **strategie** om geopolitieke redenen bij zeven van de vijftien benchmarks met voldoende waarnemingen.

8.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Wat is de relatie: verbeterwens kennis van de rvc van concurrentie op de inkoopmarkt en aarzelende mening over het effect van geopolitiek op organisatie?

Het valt ons op dat we met betrekking tot de stellingen over geopolitiek qua mate van instemming betrekkelijk weinig uitgesproken meningen waarnemen. Zowel een aanpassing van de strategie, meer voorraden, meer differentiatie in leveranciers en een andere bediening van buitenlandse markten staan niet hoog op de agenda.

Daarentegen is er duidelijk meer instemming met de stelling dat de rvc meer kennis moet hebben van de concurrentie op de verkoop- en de inkoopmarkt. De meeste veranderwensen doen zich voor bij de gewenste kennis van de rvc met betrekking tot de inkoopmarkt. Dit kan erop duiden dat commissarissen en andere benchmarks vinden dat er op dit gebied wat omissies liggen. Maar is het dan ook zo dat juist vanwege de blijkbaar onvoldoende kennis van de concurrentie op de inkoopmarkt er misschien ook onvoldoende zicht is op de beschikbaarheid van de in te kopen producten/diensten? En als dat zo is, kan een commissaris, maar ook een lid van de directie dan wel verantwoord een uitspraak doen over meer voorraden aanhouden, strategie bijstellen, andere leveranciers zoeken en misschien ook bepaalde buitenlandse markten laten vallen of juist opzoeken?

Zijn commissarissen eerder reactief dan proactief?

De data voor het onderzoek verzamelde we primair medio 2022. Sinds die tijd is er de nodige informatie verschenen en zijn er de nodige ervaringen opgedaan met een aantal effecten, waaraan geopolitieke ontwikkelingen direct of indirect ten grondslag lagen en nog liggen. Toch vragen wij ons af of men destijds niet alerter had moeten reageren, omdat signalen over afhankelijkheden van cruciale leveranciers al langer de ronde deden en dat mede gebaseerd op publiek toegankelijke informatie. Of slaan wij de plank volledig mis en is onze interpretatie van berichten in de diverse media fout? Er zijn geen of in ieder geval geen structurele leveringsproblemen?

Kan het zijn dat de 'just in time' benadering en het oog hebben voor winst of lagere kosten geleid heeft tot een zekere blindheid, argeloosheid en/of roekeloosheid in de zin dat een hick up in de toeleveringsketen grote negatieve gevolgen kan hebben? Het oude adagium dat verliezen meer worden gevreesd dan winsten worden begeerd lijkt volledig aan kracht te hebben ingeboet onder vermoedelijk een sterke eendimensionale oriëntatie op een Angelsaksisch gedreven dwang en drang naar 'meer winst'.

Kan het zijn dat commissarissen bij het uitoefenen van hun taak meer een reactieve dan een proactieve insteek hebben of hadden? En kan het zijn dat de geconstateerde verbeterwens voor meer kennis bij de commissarissen ten aanzien van de concurrentie op de inkoopmarkt een signaal is dat zij zich onvoldoende comfortabel voelden bij de destijds verkregen informatie van hun bestuur over eventuele problemen in de aanvoerketens? En misschien wezen bestuurders in de gebruikelijke risk managementanalyses hier helemaal niet op? Een blinde vlek?

Maar waar blijft dan de eigen input van de rvc, die als belangrijke speler de buitenwereld naar binnen moet brengen en de rvc moet uitdagen?

9 De planningshorizon

9.1 De planningshorizon

Samenvatting

De **maximale planningshorizon** bij de **bedrijfsbenchmarks** varieert van 5.8 jaar (cultuursector) tot 17.6 jaar (woningcorporatie). De bandbreedte in de **profitsector** is kleiner en ligt tussen de 10.2 (MKB) en 6.8 (basisprofiel).

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** loopt deze looptijd uiteen van 4.7 jaar (commissaris ervaring ≤ 4 jaar) tot 9.6 jaar (vrouwelijke commissaris). Bij de **niet-commissaris benchmarks** varieert deze looptijd van 6.5 jaar (directie/rvb) tot 9.5 jaar (internal auditor).

De **meest gehanteerde planningshorizon** bij de **bedrijfsbenchmarks** ligt tussen de 1.4 jaar (familiebedrijf) en 4.0 jaar (woningcorporatie). Het groot niet-beursgenoteerde bedrijf ligt relatief het dichtst bij de woningcorporatie met 2.7 jaar.

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** varieert de meest gehanteerde planningshorizon van 0.6 jaar (secretaris) tot 5 jaar (internal auditor). Bij de **persoonlijke commissarisbenchmarks** loopt de bandbreedte uiteen van 1 jaar (commissaris ervaring ≤ 4 jaar) tot 2.7 jaar (voorzitter rvc).

Planningshorizon: langste en meest gebruikte

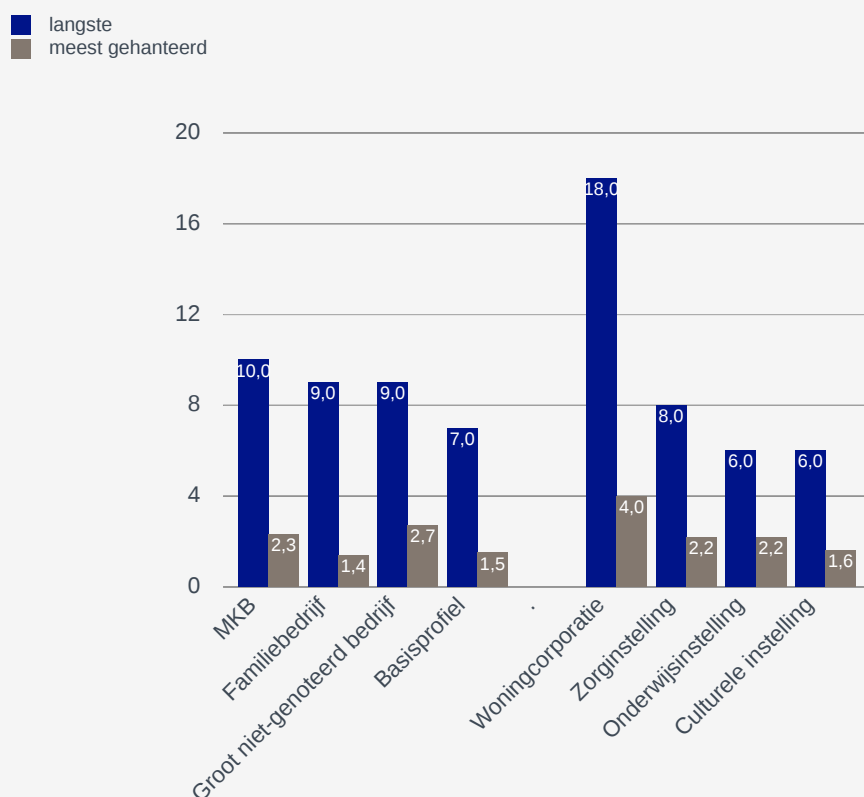
Onderzoeksvraag

We hebben aan de respondenten gevraagd wat bij hun organisatie de **maximale** (langste) planningshorizon was en wat de **meest frequent gehanteerde**. Als klassen zijn gehanteerd:

klasse 1: ≤ 5 jaar; klasse 2: $> 5 - \leq 15$ jaar; klasse 3: $> 15 - \leq 30$ jaar en klasse 4 > 30 jaar

Bij de bepaling van de scores bij de afzonderlijke benchmarks zijn de volgende waarden per klasse aangehouden: klasse 1: 2.5 jaar; klasse 2: 10 jaar; klasse 3: 22.5 jaar en klasse 4: 30 jaar.

Figuur 9.1
Scores planningshorizon bedrijfsbenchmarks (in jaren)



Maximale planningshorizon

Basisprofiel kortste horizon bij profit

Bij het **basisprofiel** is dat 6.8 jaar. Binnen de bedrijfsbenchmarks uit de **profitsector** is dat de kortste periode. GB, Fam en vooral MKB hanteren een langere horizon. Bij MKB is dat 10,2 jaar.

Woningcorporatie langste horizon bij non-profitsector

In de **non-profitsector** is niet verbazingwekkend de **woningcorporatie** de instelling met de langste planningshorizon met 17.6 jaar. Bij de overige non-profit instellingen is dat aanzienlijk korter. Gevoelsmatig zou dat vooral voor de zorgsector kunnen gelden, maar in deze benchmark zijn zorginstellingen van zeer uiteenlopende aard vertegenwoordigd.

Ten aanzien van de culturele instellingen vragen wij ons af in hoeverre de voor vele van deze organisaties korte termijn financiering belemmerend werkt om veel verder te kijken dan de subsidieperiode. Met betrekking tot de onderwijsinstellingen lijkt het ons niet onwaarschijnlijk dat onzekerheid over leerlingen instroom, overheidsmaatregelen en -financiering en beschikbaarheid van gekwalificeerd onderwijzend personeel de invulling van de agenda van de bestuurders in sterke mate hebben gedomineerd met veel korte termijn en operationeel gerichte aandachtspunten.

Meest gehanteerde planningshorizon

Basisprofiel 1.5 jaar als kortste periode

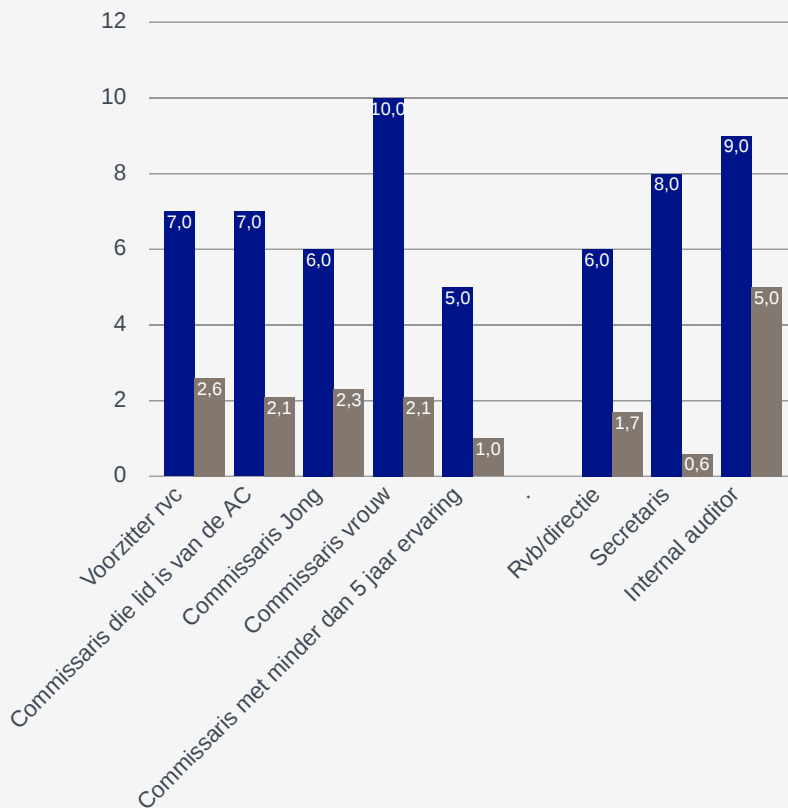
De meest gehanteerde gemiddelde planningshorizon bij het basisprofiel bedraagt 1.5 jaar. In de **profitsector** komt het groot niet-genoteerde bedrijf op 2.7 jaar. Het familiebedrijf heeft de kortste periode met 1.4 jaar.

De **non-profitsector** laat een iets grotere bandbreedte zien variërend van 4.0 bij de woningcorporatie tot 1.6 jaar bij de culturele instelling.

Figuur 9.2

Scores planningshorizon persoonsgebonden benchmarks (in jaren)

■ langste
■ meest gehanteerd



•
Vrouwelijke commissaris langste horizon

Maximale planningshorizon

Bij de **commissarissenbenchmarks** hanteert de vrouwelijke commissaris als maximale planningshorizon de langste periode met 9.6 jaar. De commissaris met 4 of minder jaren ervaring komt op 4.7 jaar en heeft daarmee de kortste periode. De voorzitter en de auditcommissaris bevinden zich daartussen met respectievelijk 7.3 en 7.2 jaar.

Directie kortste horizon

De internal auditor komt bij de **niet-commissarissen** met 9.5 jaar op de langste planningshorizon uit en de directie met 6.5 jaar op de kortste.

Ook bij de meest gehanteerde planningshorizon heeft de **commissaris** met 4 of minder jaren ervaring de kortste planningshorizon met 1 jaar. De andere commissarisbenchmarks liggen met een bandbreedte van 2.1 tot 2.7 (voorzitter)

dicht bij elkaar.

Bij de niet-commissarissen is de kortste periode weggelegd voor de secretaris met 0.6 jaar en de langste voor de internal auditor met 5 jaar. De directie komt op 1.7 jaar uit.

9.2 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen en wat onderzoeksimpresies

Planningsperioden: een indeling

*Als grootst gemene deler is het niet ongebruikelijk een planningshorizon van één jaar of minder als **kort** te betitelen. Een dergelijk planperiode valt bij menig organisatie samen met een budgetperiode van een jaar. Vervolgens treffen we dan regelmatig een planperiode van drie of vijf jaar aan dat soms het etiket **middellange termijn** krijgt of ook wel lang, vooral bij de vijf-jaarsversie. Langer dan 5 jaar betitelt men vaak als **lang**. Vermoedelijk is het aantal bedrijven dat als lange termijn een periode boven de 10 jaar onderscheidt, gering. Zeer kapitaalsintensieve bedrijven als hoogovens, sommige techbedrijven en woningcorporaties daargelaten. Aannemelijk is dat naarmate de horizon verder weg komt te liggen de detaillering van de plannen afneemt en men meer de grote lijnen worden schetst.*

Wij realiseren ons goed dat afhankelijk van de aard van de activiteiten 'lang' voor de ene organisatie een andere betekenis heeft dan voor de andere. Een handelsbedrijf kan een volledig andere horizon hanteren dan een kapitaalsintensief bedrijf. Ook in de non-profitsector kunnen we dergelijke verschillen veronderstellen. Denk bijvoorbeeld aan een woningcorporatie, de COA, schuldhulpverleningsorganisaties als Schuldhulpmaatsje Nederland en Humanitas, CBR, een museum (lokaal, regionaal, nationaal), een zorginstelling, een basisschool of een integraal kindcentrum.

Bandbreedte horizon: - langste: 1.9
- 19 jaar en meest gebruikte: 0.2 –
6.8 jaar

*Overall gemiddeld komt de **langste planningshorizon** uit op circa 10.2 jaar en de standaarddeviatie op 8.3 jaar. Daarmee zijn er bedrijven met een langste planningshorizon van circa 19 jaar aan de ene kant en van 1.9 jaar aan de andere kant. De conclusie is dat de langste planningshorizon forse verschillen laat zien in jaren.*

*Bij de **meest gebruikte planningshorizon** is het overall gemiddelde 3.5 jaar en de standaarddeviatie 3.3 jaar. Dat impliceert een mogelijke bandbreedte variërend van 0.2 jaar tot 6.8 jaar.*

In het rapport van de monitoring commissie Corporate Governance Code van december 2022 roept men bedrijven op een duurzame lange termijn waardecreeatie als leidraad te hanteren voor hun handelen. Gezien onze impressies over planningshorizons zijn we benieuwd wat de monitoringscommissie onder lange termijn verstaat.

Staat 'lange' termijn wel voldoende expliciet en gestructureerd op de rvc-agenda?

De vraag over de planningshorizon leverde tijdens de interviews zeer boeiende en soms zeer verrassende discussies op. Diverse respondenten gaven aan dat de langste planningshorizon en de meest gebruikte in dezelfde klasse vielen. Meestal was dat dan de eerste klasse met een horizon ≤ 5 jaar. Bij commissarissen met 4 jaar of minder ervaring deed zich soms de situatie voor dat zij een uitgebreide doelstellingen en strategiesessie over de 'lange' termijn nog niet hadden meegemaakt. Daarom stond een eventuele langere termijn dan 5 jaar onvoldoende tot niet op hun netvlies. Ook bij doorgewinterde commissarissen met een jarenlange ervaring werd de looptijd van 'de langste planningshorizon' niet altijd even gemakkelijk en soms zelfs niet uit de mouw geschud. Er waren ook commissarissen die zich tijdens het interview naar aanleiding van de discussie realiseerden dat de lange termijn een beetje in het vergeethoekje was gekomen. Mede daardoor konden wij ons niet aan de indruk onttrekken dat bij veel bedrijven de korte termijn erg en misschien wel eens te dominant was. En bij sommige bedrijven kunnen we haast niet anders dan concluderen dat een lange termijn soms de 5 jaar niet overschreed om van kortere, expliciet genoemde looptijden maar te zwijgen. Een langetermijnbenadering lijkt daarmee bij veel bedrijven een stiefkindje te zijn.

Hoe kritisch kijkt men naar de lange termijn?

Een ervaring van één van de onderzoekers naar planningshorizonten in een eerder onderzoek bij met name beursgenoteerde bedrijven bevat een aansprekende illustratie van hoe 'lang' wordt ingevuld. In week X werd bij een bezoek aan een kapitaalsintensieve onderneming in de zware industrie als lange termijn 30 tot 40 jaar gehanteerd. In de week daarop was bij een, ook beursgenoteerde, onderneming, maar nu een handelsbedrijf, een lange termijn zes en soms acht weken. Dat was wel een heel extreme variant. Maar sinds die tijd bekijkt de betrokken onderzoeker de antwoorden over de lange termijn niet meer met verbazing. Of toch wel? Want als de betrokken handelsonderneming een nieuw ERP-systeem wil installeren en dat internationaal gaat uitrollen. Kunnen ze dan werken met een termijn van acht weken? En zeker als het een SAP implementatie inhield in de vorige eeuw? Hoewel, een dergelijke implementatie leidt ook nu nog vrij geregeld tot grote en soms fatale situaties. Er is niets nieuws onder de zon.

Maar stel nu dat een overheidsinstantie, bijvoorbeeld de fiscus zegt "binnen 2 jaar hebben wij ons gehele ICT- en digitaliseringsgebeuren rond" of een bedrijf als Philips stelt bij monde van de CEO "met 5 jaar hebben wij een organisatie waar kwaliteit in elk opzicht toonaangevend is in positieve zin". En stel dat u daar als commissaris in een rvc zit. Hoe zou u de discussie aangaan over de gehanteerde planningshorizon? Of zegt u dat is aan de rvb? Wij doen er geen uitspraak over. En stel dat Philips en de fiscus beide beursgenoteerde bedrijven zouden zijn. Welk soort beleggers verwacht u dan dat er aandelen van de betrokken bedrijven zouden kopen? En zouden ze dan misschien ook nog een short positie overwegen? Maar als u als commissaris wel een tijdsfad neer moet zetten, wat zou dan volgens u een geschikte termijn zijn? En denkt u dan ook na over welke factoren een cruciale rol kunnen spelen bij het behalen van de door u bepaalde tijdsfadhorizon?

Enige vragen

1. Wat is de doorlooptijd om in een organisatie een cultuurverandering te effectueren?
2. Hoeveel tijd kost het een technisch bedrijf in Nederland om personeelsschaarste voor zijn bedrijf op te lossen?
3. Hoe lang duurt het om in een buitenlandse markt (bijvoorbeeld in Azië) een substantiële marktpositie te verwerven?
4. Hoe lang duurt het om een kleine acquisitie volledig te integreren bij de overnemende partij?
5. Hoe lang duurt het om een twee, grote gelijkwaardige organisaties in Nederland tot één hechte organisatie te smeden?
6. Hoe lang duurt het om een twee, grote gelijkwaardige organisaties, waarvan één in Nederland en één in de USA tot één hechte organisatie te smeden?
7. Hoeveel tijd besteedt een rvc van een organisatie jaarlijks aan het monitoren van een:
 - jaarbudget/jaarplan?
 - middellange termijn plan (stel drie tot hooguit vijf jaar)?
 - een lange termijn plan (langer dan vijf jaar)?
8. Hoe gespitst is een nieuw aangetreden commissaris op de lange termijn ontwikkelingen en plannen van de organisatie?
9. Hoe gespitst is een commissaris, die nog één jaar te gaan heeft in zijn/haar tweede termijn, op de lange termijn ontwikkelingen en plannen van de organisatie?
10. Wat is de lange termijn oriëntatie van een CEO die een aanstellingstermijn heeft van vier jaar?
11. Hoe lang duurt het voordat uw organisatie de hele keten in kaart heeft gebracht en meetbaar heeft gemaakt volgens de criteria van de Europese Unie?

Appendix 1 Toelichting regressieanalyse

Appendix I Toelichting regressieanalyse

Regressieanalyse

- De scores voor basisprofiel en de variaties op het basisprofiel verkrijgen we met behulp van regressieanalyses.
- In het regressie model 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. De verklarende variabelen (model variabelen) $D_{v,i}$ zijn 17 dummy variabelen die de 17 variaties V representeren: De variabele $D_{v,i}$ is 0 wanneer de respondent i niet scoort op de betreffende variatie V en deze variabele $D_{v,i}$ is 1 wanneer de respondent i wel scoort op de betreffende variatie V . Bijvoorbeeld de dummy variabele $D_{MKB,i}$ 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 17 variaties en het basisprofiel op een rij gezet.

Tabel A1 Basisprofiel en 17 variaties op het basisprofiel

	Basisprofiel		17 variaties
Type en grootte organisatie *	Beursgenoteerd bedrijf (26); balanstotaal, mediaan gemiddelde 5000 miljoen euro.	GB	Groot, niet-beursgenoteerd for-profit bedrijf (41); balanstotaal > € 100 miljoen euro; (mediaan gemiddelde 5000 miljoen euro.)
		MKB	Midden- en kleinbedrijf, niet-beursgenoteerd for-profit bedrijf (19); balanstotaal \leq € 100 miljoen euro; (mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.)
		Fam	Niet-beursgenoteerd familiebedrijf (13); mediaan gemiddelde 150 miljoen euro.
		Corp	Woningcorporatie (28); balanstotaal, mediaan gemiddelde 5000 miljoen euro.
		Zorg	Zorginstelling (24); balanstotaal, mediaan gemiddelde 75 miljoen euro.
		OW	Onderwijsinstelling (19); balanstotaal, mediaan gemiddelde 75 miljoen euro.
		Cult	Cultuurinstelling (15); balanstotaal, mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.
		ONP	Overig non-profit: stichting, vereniging en overig (11); balanstotaal, mediaan gemiddelde 75 miljoen euro.
Rol bij organisatie	Gewoon rvc lid, geen voorzitter, geen lid auditcommissie, geen lid rvb, geen secretaris, geen IA (49)	VZ	Voorzitter rvc (60)
		DIR	Lid rvb/directie (20)
		AC	Lid auditcommissie (57)
		Secr	Secretaris van de rvc/rvb (15)
		IA	Internal auditor (10)
Ervaring	Meer dan 4 jaar ervaring in de aangegeven rol (167)	Merv	Minder dan 5 jaar ervaring in de aangegeven rol (30)
Leeftijd	> 55 jaar (136)	Jong	Commissaris \leq 55 jaar (61)
Gender	Man (114)	VR	Vrouw (83)
One Tier board	Geen lid 1 tier board (170)	1Tier	Lid 1 tier board (27)

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

Regressiemodel

- Het volgende regressiemodel wordt geschat voor de score S_{ij} gegeven door respondent i op vraag j in de enquête
- $$S_{ij} = \alpha + \beta_{GB,j} D_{GB,i} + \beta_{MKB,j} D_{MKB,i} + \beta_{FAM,j} D_{FAM,i} + \beta_{CORP,j} D_{CORP,i} + \beta_{ZORG,j} D_{ZORG,i} + \beta_{OW,j} D_{OW,i} + \beta_{ONP,j} D_{ONP,i} + \beta_{CULT,j} D_{CULT,i} + \beta_{VZ,j} D_{VZ,i} + \beta_{AC,j} D_{AC,i} + \beta_{SECR,j} D_{SECR,i} + \beta_{IA,j} D_{IA,i} + \beta_{RVB,j} D_{RVB,i} + \beta_{ERV,j} D_{ERV,i} + \beta_{JONG,j} D_{JONG,i} + \beta_{VR,j} D_{VR,i} + \beta_{1TR,j} D_{1TR,i} + \epsilon_{i,j}$$
- Voor elke vraag j schatten we de 17 beta's $\beta_{V,j}$ voor elke variatie V met behulp van een regressiemodel.
- Met het regressiemodel verkrijgen we de 'zuivere' verschillen tussen de variaties en het basisprofiel. Voorwaarde is wel dat de correlaties tussen de 17 dummy variabele niet te hoog mogen zijn, zeker wanneer het aantal variabelen relatief hoog is ten opzichte van het aantal observaties/enquêtes.

Interpretatie regressie resultaten

- 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, wat gebeurt voor het basisprofiel.
 - De β_V coëfficiënten geven de variaties in de score S aan voor de 17 variaties. Bijvoorbeeld: de score voor een jonge commissaris bij een MKB is volgens het regressiemodel: $S = \alpha + \beta_{MKB} + \beta_{JONG}$.

Voorbeeld

- Met de geschatte coëfficiënten α en β_V kunnen we de scores voor alle variatie profielen eenvoudig berekenen. In onderstaande tabel geven we een voorbeeld voor de scores met betrekking tot de stelling 'de rvc heeft inzicht in de effecten van het klimaat op de organisatie'.

Tabel A2 Regressieresultaten voor de scores op de huidige situatie met betrekking tot de stelling "de rvc heeft inzicht in de effecten van het klimaat op de organisatie".

Tabel A2 Regressieresultaten voor de scores op de huidige situatie met betrekking tot de stelling "de rvc heeft inzicht in de effecten van het klimaat op de organisatie". De score S verklaren we gedeeltelijk met 17 verklarende dummy variabelen ($D_{v,j}$), zie de regressievergelijking hierboven. NB. niet alle 17 regressiecoëfficiënten β_V zijn hieronder weergegeven.

bapr	GB	MKB	Fam	Corp	VZ	VR	DIR	SECR	IA	
α	β_{gb}	β_{mkb}	β_{fam}	β_{corp}	β_{vz}	β_{vr}	β_{dir}	β_{secr}	β_{ia}	
	3.2	-0.3	-0.1	-0.4	-0.1	0.4	0.2	-0.3	-0.1	-0.2

Statistisch significante β waarden zijn aangegeven met groen (positieve β) en rood (negatieve β).

In het basisprofiel is de score voor de huidige situatie met betrekking tot de stelling "de rvc heeft inzicht in de effecten van het klimaat op de organisatie" gelijk aan 3.2 (dit is de geschatte coëfficiënt α). Variaties op het basisprofiel, kunnen we met α en β_V berekenen. De geschatte score voor bijvoorbeeld de geschatte score voor een rvc voorzitter bij een GB bedrijf is dan gelijk aan $3.2 - 0.3 + 0.4 = 3.3$.

Nut regressieanalyse

Resultaten relatief ongevoelig voor samenstelling groep respondenten

Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:

Invloed van variaties zijn bijna 'zuiver' te bepalen

- De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties verkrijgen we zonder dat er respondenten exact aan de profielbeschrijving hoeven te voldoen. In dit onderzoek voldoet geen van de 197 respondenten exact aan het basisprofiel. Er zijn wel respondenten die op één of enkele variaties na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse maakt maximaal gebruik van deze informatie.
- De analyse is niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. De resultaten van het basisprofiel en haar variaties zijn alleen voor het significantieniveau afhankelijk van de samenstelling van de groep respondenten.
- We kunnen de 'zuivere' (of netto)invloeden van de 17 variaties bepalen. Bijvoorbeeld wanneer we gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven vergelijken met die van niet-beursgenoteerde bedrijven, is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. De geschatte regressie coëfficiënten β_V representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet te veel met elkaar gecorreleerd zijn. Aan deze voorwaarde is voldaan.



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