

Ziet commissaris door lage zon de horizon nog wel?

Rood licht bij risicomanagement, maar zijn de juiste risico's in beeld?



Zomer 2025

Dirk-Jaap Klaassen
Aalt Klaassen
Herbert Rijken
Oscar Toebosch

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord	4
Top tien discussievragen	6
Deelnemers, sponsors en betrokken organisaties	7
Woord van dank	8
	8
	9
Leeswijzer	11
Samenvatting	15
Samenvatting	16
Inhoud eerste deelrapport	16
Overzicht veranderwensen onderzoek 2024-2025	16
Overzicht oordeel over de vier rvc-rollen en oordeel over de aandachtsgebieden in het onderzoek 2024-2025	17
Waar ligt de respondent wakker van?	18
Risicomanagement	18
Risicomanagement, (nood)scenario's	20
Governance en integriteit	22
Datamanagement	24
Fraude	25
1 Inleiding	27
1.1 Aanpak in dit onderzoek	28
1.2 Uitwerking resultaten naar basisprofiel en variaties daarop	28
1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks	29
1.2.2 Regressieresultaten	30
2 Overzicht veranderwensen onderzoek 2024-2025	31
Samenvatting	32
2.1 Overall veranderpercentage per benchmark	33
2.2 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	35
.	36
3 Overzicht oordeel rvc-rollen en aandachtsgebieden onderzoek 2024-2025	37
Samenvatting	38
3.1 Wenselijke situatie	39
3.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	40
3.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	43

4	Waar ligt men wakker van?	45
	Samenvatting	46
4.1	Commissarissen in de profitsector liggen wakker van	46
4.2	Commissarissen in de non-profitsector liggen wakker van	48
4.3	Niet - commissarissen liggen wakker van	49
4.4	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	50
5	Risicomanagement	51
	Samenvatting	52
5.1	Wenselijke situatie	53
5.2	Veranderwensen en huidige situatie	54
5.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	57
6	Risicomanagement, (nood) scenario's	59
	Samenvatting	60
6.1	Wenselijke situatie	62
6.2	Veranderwensen en huidige situatie	66
6.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	71
7	Governance en integriteit	75
	Samenvatting	76
7.1	Wenselijke situatie	77
7.2	Veranderwensen en huidige situatie	79
7.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	83
8	Datamanagement	85
	Samenvatting	86
8.1	Wenselijke situatie	86
8.2	Veranderwensen en huidige situatie	89
8.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	93
9	Fraude	95
	Samenvatting	96
9.1	Wenselijke situatie fraudeaspecten	97
9.2	Veranderwensen en huidige situatie	100
9.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	104
	.	106
	Appendix 1 Toelichting regressieanalyse	107
	Over sponsor, onderzoeker en auteurs	111

Voorwoord

Het Grant Thornton Commissarissen benchmarkonderzoek gaat over good governance, met centraal daarin het functioneren van de commissaris/toezichthouder. Dit is deel I van de zeventiende editie. De auteurs bespreken onder andere risicomanagement, noodscenario's, integriteit, datamanagement en fraude. Elk van deze onderwerpen biedt stof voor een apart voorwoord, maar daarmee zal ik je niet vermoeien. Ik licht een paar punten uit die mij opvielen, in de hoop dat ze ook jouw interesse wekken.



Annemarie Jongerden

Partner
Grant Thornton

Risicomanagement is meer dan een administratieve oefening, zeggen de respondenten. Toch is het dat vaak wel. Volgens de meeste benchmarks is er dan ook nog veel ruimte voor verbetering. Dat is er vooral bij strategische risico's en minder bij operationele. Ook de compliance-risico's en het interne risicobeheersings- en controlesysteem vragen om extra aandacht, volgens sommige benchmarks

Het hebben van (nood)scenario's en erop ingespeeld zijn om die toe te passen lijkt vanzelfsprekend. Maar over welke situaties gaat het dan? In de huidige situatie zijn de respondenten het meest tevreden over de noodprocedure in geval van brand. Slechts drie benchmarks zien hier verbeterpunten. Daarentegen zien veel respondenten ruimte voor verbetering voor het hebben van een scenario bij situaties zoals terrorisme, wateroverlast, negatieve publiciteit, een klokkenluider die naar buiten treedt en het handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen.

Binnen het onderdeel governance zoomen de onderzoekers in op integriteit. Dit is belangrijk, zowel binnen de organisatie als binnen de rvc en rvt. Voor de meeste respondenten lijkt integriteit vanzelfsprekend, waardoor het onderwerp vaak niet direct ter sprake komt.

Respondenten vinden dat er binnen organisaties een cultuur moet zijn die de waarde van data erkent. Die data moet beschikbaar, actueel en betrouwbaar zijn. De hoge scores laten zien hoe belangrijk dit is. Vanzelfsprekend lijkt mij. Toch geven de benchmarks aan dat de rvc dringend beter overzicht wil krijgen van waar de data van de organisatie zich bevindt.

Wat valt mij op bij het onderdeel fraude? Het beursgenoteerde bedrijf is het er volledig over eens dat fraude een belangrijk bespreekpunt moet zijn tussen de rvc en de accountant. Ook moet de accountant in staat zijn om fraude te detecteren en moet de organisatie een frauderisicoanalyse hebben, die is opgesteld door een externe partij. Toch vraag ik me af of toezichthouders altijd goed begrijpen dat een managementletter, zelfs met het woord 'fraude' erin, niet betekent dat er onderzoek is gedaan. Positief is dat de meeste benchmarks het ontbreken van een frauderisicoanalyse als een urgent verbeterpunt zien.

Grant Thornton sponsort dit onderzoek al vijftien jaar en draagt met trots bij aan onderzoek naar good governance. De inzichten uit het onderzoek en de gesprekken daarover tijdens onze webinars en bijeenkomsten leveren telkens stof tot nadenken. Wij bedanken de auteurs van Board in Balance, Aalt Klaassen, Dirk-Jaap Klaassen en Oscar Toebosch, en prof. Herbert Rijken voor hun onderzoek. Veel leesplezier, en hopelijk zie ik je binnenkort bij een van onze evenementen.

Met vriendelijke groet,
Annemarie Jongerden

Partner
Grant Thornton

Lees je dit onderzoek voor het eerst, of heb je nog niet eerder meegedaan? We nodigen je graag uit om in de toekomst deel te nemen. Respondenten geven aan dat interviews en sessies hen aan het denken zet en helpt bij het opstellen van agendapunten voor de rvc. Ze krijgen nieuwe inzichten en dragen via het onderzoek bij aan goed bestuur. Daarnaast waarderen ze het netwerk dat rondom het onderzoek is ontstaan. Hopelijk ontmoeten we je binnenkort!

Top tien discussievragen

1

Hoe kan het zijn dat bij riskmanagement verbeterwensen zijn en bij toezicht geen?

Hoofdstuk 3: overzicht oordeel rvc-rollen en aandachtsgebieden onderzoek 2024-2025



2

Hoe actueel moet een risico zijn om mee te nemen in het risicomanagement?

Hoofdstuk 6: risicomanagement, (nood)scenario's



3

Samenvallen van risico's nog een braakliggend gebied?

Hoofdstuk 6: risicomanagement, (nood)scenario's



4

Hoe breed/persoonlijk vatten rvc en rvb integriteit eigenlijk op?

Hoofdstuk 7: governance en integriteit



5

Beschikken auditcommissie en internal auditor over de kwaliteiten om competentie controlerend accountant op het gebied van fraudedetectie te kunnen beoordelen?

Hoofdstuk 9: fraude



6

Zijn de data echt betrouwbaar, compleet, actueel en op tijd beschikbaar?

Hoofdstuk 8: datamanagement



7

Hoe komt het dat de cloud exitstrategie in het verdomhoekje heeft gezeten?

Hoofdstuk 8: datamanagement



8

Wordt het geen tijd riskmanagement (deels) gezamenlijk aan te pakken?

Hoofdstuk 6: risicomanagement, (nood)scenario's



9

Geopolitiek risico niet wat onderschat?

Hoofdstuk 6: risicomanagement, (nood)scenario's



10

Is beursgenoteerde bedrijf klaar voor de VOR?

Hoofdstuk 5: risicomanagement



Deelnemers, sponsors en betrokken organisaties

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

R. Agelink	M.H. Hendrikse	H.S.M. van Oostrom
B.M. Alibaks	F.A.M. van den Heuvel	P. Ori
M.G.M. Ammerlaan	H.J.H. Heuver-van	M.C.J. van Pernis
G.C. Anbeek	Beusichem	H.M. Ploeg
K.F.B. Baele	G.H. Hoefman	T. van der Poel
W.G.J. van Bakel	D. Hoekstra-Smit	S.M.M. van Rassel
H.L. Barendrecht	P.A.M. Hoog	C.J.M. van Rijn
C.H.G.M. Bemmer	H. ten Hove	J.P. Rijdsdijk
B.I. Bergevoet	J. Huisman	W.A.A.M. Roefs
J. Blokhuis	M.M.R. Huizinga	A.M. Roeters
S.W. Blum	R.S. Icke	P. Sampers
G. Boon	E. Janssen	H. Scheffer
M.M. el Boumeshouli	J.J.M. Janssen	J. Scholten
H.W. Breukink	M.J.N.J. Jaquet	M.C.J. Schoordijk
H.H. Bröring	E. de Jong	B. Schotman-Kruit
J.G.B. Brouwer	M. van Kasteren	M.M. Seip
W.A.P.J. Caderius van Veen	F.A.M. Keurentjes	K. Singh
S. Cammers	F.W.M. Kevenaar	O.R. Sival-Groenveld
F.J.W. Candel	M. Klaassen	K. Smit
E. Capitain	S. Klop	R. Smith
K. Cramer	G. Kofta	J.L. Spaan
C.W. van Diepen	W.E. Kooijman	D. Stevens
L.A. van Driel	M.E.H. Koop	D.H.C.M. Stolker
M.A.C.E. Driessen	B. Kramer	Th.J.F. Thuis
J.P. Duijvestijn	R.C. Kriekaard	T.G. Tiessen
A.M. Eggenkamp	N.P.F. Kuipers	A.E. Traas
R.I.J.C.D. Eijsvogel	R.E. de Lange	H. Tunteler
R. van Erp	J.W. de Lange	A.P.M. van der Veer
L.E. Euser	M. Leermakers	M.E. Vermeulen
F. Eusman	P.H.M. van Ling	W.B. Verschoor
I. van Geel	P.W. van Ling	W.E. Vester
M.C. van Gelder	J.C. Lobbezoo	D.G. Vierstra
J.J.K. Gerards	A.G.M. Loomans	A.J. Visser
L.M. van der Goes	J.J. van Loon	B. Vree
K.E. de Graaf	C.A. Maessen	S. Vrolijk
F.C. van der Graaf	A.E.C. van der Meij	N.J. van der Wal
G.A. de Haan	P. Meijer	C.M.W. Weijma
M.M.A.E. Heemskerk	S.M.E. Mols	S.A.B. Weites
I.A.J.M. Heikens	Y. Nassar	T.E.M. Wekking
J. Heimel	J.J. Nooitgedagt	P.I. van Woensel
	E. Obbink	J.H.J. Zegering
		Hadders

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

Woord van dank

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

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

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

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

Voor het tweede jaar op rij was [iWink](#) cosponsor van het onderzoek.

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

ACHTERGROND RESPONDENTEN



79



83

80

Profit

82

Non-Profit

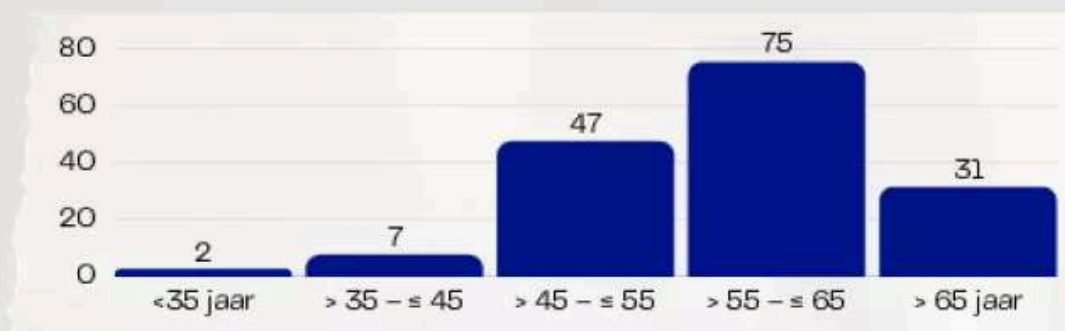
162

Respondenten

97

Interviews

Leeftijd

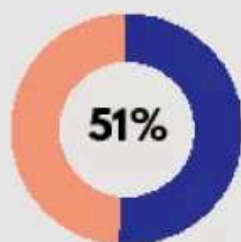


BOARDMODEL

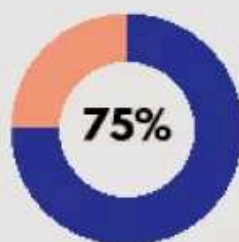
- Two tierboard
- One tierboard



DE ORGANISATIE

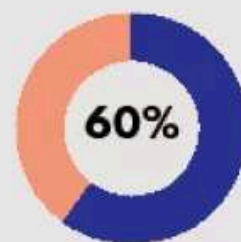


HEEFT EEN
COMPLIANCE OFFICER



DOET AAN
SCENARIOPLANNING

DE RESPONDENT



MAAKT ZELF
GEBRUIK VAN AI

Afgelopen jaar heeft een rvc-lid zich
teruggetrokken vanwege een tegenstrijdig belang

9

Afgelopen jaar heeft een rvc-lid zich tijdelijk
onthouden van stemming vanwege een
tegenstrijdig belang

13

Leeswijzer

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

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

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

Overall veranderwensen benchmarks als kader

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

In hoofdstuk 3 staan de 'scores' met betrekking tot de vier rollen van een commissaris centraal. Daarnaast hebben we voor het eerst ook gevraagd naar een 'overkoepelende' mening over de onderwerpen die in dit onderzoek aan bod komen. Dat deden we aan het begin van de vragenlijst, voordat we meer op de details van de onderwerpen ingingen.

In hoofdstuk 4 gaan we in op antwoorden die respondenten hebben gegeven op de vraag waar we wakker van liggen met betrekking tot hun organisatie. In hoofdstuk 5 behandelen we de resultaten over het onderwerp risicomanagement. In hoofdstuk 6 duiken we met verschillende (nood)scenario's wat dieper in op dat risicomanagement.

In hoofdstuk 7 gaan we in op een aantal aan governance gerelateerde stellingen. In hoofdstuk 8 gaan we in op datamanagement. In hoofdstuk 9 behandelen we tenslotte enkele resultaten met betrekking tot fraude.

Uitgebreide uitleg regressieanalyse in appendix

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

Structuur hoofdstuk

Samenvatting en indeling hoofdstuk

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

Resultaten:

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

Na de samenvatting aan het begin van het hoofdstuk presenteren we, bij de **gesloten vragen**, eerst een **figuur met resultaten**. Daarbij zijn steeds de resultaten voor het **basisprofiel** (= **bapr**) opgenomen met betrekking tot de **wenselijke** situatie (ambitie). Soms maken we een vergelijking met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in de periode 2008 - 2023².

Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wijzen we op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de zeventien andere profielen/benchmarks.

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

Kantlijnteksten	In de kantlijn staan de punten die wij het belangrijkst vinden. Scrol door de kantlijn om een beeld te krijgen van deze punten. Wilt u wat meer weten, lees dan de bijbehorende tekst.
Bespiegelingen/ kanttekeningen/ vragen	Aan het eind van elk hoofdstuk hebben we meestal een paragraaf opgenomen met bespiegelingen/ kanttekeningen/vragen . Deze zijn onderzoekoverschrijdend en geven soms de persoonlijke mening van ons als auteurs weer. Zo stimuleren we u als lezers om al dan niet met de volledige rvc eens dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan.

Gebruikte schaal en uitleg begrip verander- en verbeterwensen

Gehanteerde schaal bij gesloten vragen en twee momenten	Bij de gesloten vragen maken we meestal gebruik van een 5-puntsschaal met onder andere 1 = volstrekt oneens tot 5 = volstrekt mee eens. Meestal vragen we een uitspraak over de huidige situatie en de gewenste situatie (ook wel ambitie of norm genoemd).
Mate van instemming	We kijken vervolgens ook naar de mate van instemming. Bijvoorbeeld: de benchmark familiebedrijf scoort op een stelling een 3.2 en een woningcorporatie scoort op dezelfde stelling een 4.8. Beide benchmarks scoren aan dezelfde kant van de 5-puntsschaal, maar verschillen onderling sterk in de mate van instemming. We hanteren daarom verschillende klasse van instemming om die verschillen aan te geven: volstrekt mee eens ($\text{score} \geq 4.5$), mee eens ($4.0 < \text{score} \leq 4.5$), min of meer mee eens ($3.5 < \text{score} \leq 4.0$), neigt naar instemming ($3.2 < \text{score} \leq 3.5$), twijfelgevallen, deels oneens/deels eens ($2.8 < \text{score} \leq 3.2$), neigt naar afwijzing ($2.5 < \text{score} \leq 2.8$) en afwijzend ($\text{score} \leq 2.5$).
Quotiënt als indicatie veranderwens	Op basis van de scores voor de huidige en de gewenste situaties berekenen we veranderwensen . Als indicatie voor een veranderwens gebruiken we quotiënten die we als volgt berekenen: de gemiddelde score voor de huidige situatie gedeeld door de gemiddelde score voor wenselijke situatie . De huidige situatie meten we dus af tegen het doel: de wenselijke situatie. Een waarde van 1.0 duidt op een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van bijvoorbeeld 0.81 geeft aan dat de score voor de huidige positie in negatieve zin negentien procent afwijkt van de gewenste positie. Dan is verandering nodig. Het quotiënt is een indicatie van de mismatch tussen wenselijke en huidige positie en geeft de ambitie van de respondenten weer in termen van gewenste veranderingen. Hoe lager de score onder 1.0 zit, hoe hoger de veranderambitie. Hoe hoger de score boven de 1.0 zit, hoe hoger de ambitie tot temporisering of reductie van het onderwerp.
Klassen veranderwensen: • acceptabel • fors • urgent	Om overzicht te bieden, categoriseren we de mate van afwijking. Een afwijking van maximaal tien procent naar beneden of naar boven (score vanaf 0.9 tot 1.1) beschouwen we als acceptabel . Een negatieve afwijking tussen de tien en twintig procent (score tussen 0.8 en 0.9) noemen wij een forse veranderwens . Negatieve afwijkingen boven de twintig procent (score onder de 0.8) duiden op een zeer ongewenste situatie en omschrijven we als urgente veranderwensen . Bij een positieve afwijking boven de tien procent (score 1.10 of hoger) is sprake van een overkwalificatie van het onderzochte onderwerp.
Besprekbare punten en verbeterwens	De veranderwensen delen we op in verbeterwensen (instemmingsniveau is dan ≥ 3.2) en besprekbare punten (instemmingsniveau < 3.2). Deze laatste categorie blijkt in de loop van de tijd regelmatig te migreren naar een verbeterwens, omdat de ambitie hoger komt te liggen.

Verander-/verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde verbeterwensen

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

Gebruikte afkortingen

Benchmarks/profielen verdeeld in bedrijfsbenchmarks en persoonsgebonden benchmarks

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

De volgende bedrijfsbenchmarks onderscheiden we:

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

De volgende **persoonsgebonden benchmarks** onderscheiden we:

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

Daarnaast hebben we nog drie niet-commissarissen benchmarks:

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

De termen profielen en benchmarks gebruiken we in dit rapport door elkaar. Een enkele keer verwijzen we ook naar het familiebedrijf (FAM) en de vicevoorzitter van de raad van commissarissen of raad van toezicht (VVZ).

Samenvatting

Samenvatting

In de zomer en herfst van 2024 vond de 17e 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 162 vragenlijsten voldoende ingevuld om te gebruiken in de kwantitatieve analyse. Hiervan vulden 124 commissarissen, 18 rvb-/directieleden, 10 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 97 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 15^e jaar op rij de hoofdsponsor van het onderzoek. [iWink](#) is voor het tweede jaar co-sponsor.

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

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

Inhoud eerste deelrapport

Dit rapport vormt het eerste deel van het onderzoek. We kijken eerst naar een overzicht van de veranderwensen bij de afzonderlijke benchmarks bij alle onderzochte onderwerpen. Daarna kijken we naar het oordeel van respondenten over de vier verschillende rollen van een rvc en naar hun oordeel over de onderwerpen die in dit onderzoek aan bod komen. Inhoudelijk gaan we in de volgende hoofdstukken in op: waar de respondenten wakker van liggen, risicomanagement, (nood)scenario's bij bepaalde calamiteiten, governance, datamanagement en fraude. Aan het eind van het rapport geven we in de eerste appendix een toelichting op de gehanteerde regressieanalyse.

Overzicht veranderwensen onderzoek 2024-2025

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

- Governance, waaronder een deel over integriteit (een gemiddeld veranderpercentage van 81 procent)
- Jaarlijkse check van competenties bij rvc en rvb (81 procent)
- (Nood)scenario's (67 procent)

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

- Gezondheid en waardering (33 procent)
- Informatievoorziening (39 procent)

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

- Groot (niet-beursgenoteerde) bedrijf (64 procent)
- Woningcorporatie (50 procent)
- Jongere commissaris (< 55 jaar) (67 procent)
- Internal auditor met (56 procent)

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

- Beursgenoteerd bedrijf (55 procent)
- Onderwijs (39 procent)
- Commissaris die tevens lid is van de auditcommissie en rvb-/directielid (beide 38 procent)

Overzicht oordeel over de vier rvc-rollen en oordeel over de aandachtsgebieden in het onderzoek 2024–2025

Wenselijke situatie

Het basisprofiel vindt, bij alle genoemde rollen en aandachtsgebieden, dat de rvc daar goed mee om moet gaan. Die wenselijkheid delen de andere opgenomen benchmarks breed. Slechts een enkele keer scoort men lager dan een 4.0. Van de afzonderlijke rollen/aandachtsgebieden scoort de ambassadeursrol meestal in de achterhoede en bij vijf benchmarks onder de 4.0. Bij de persoonsgebonden benchmarks is de toezichtsrol de primus inter pares. Opvallend is dat onderwijs en rvb/directielid bij vier rollen/aandachtsgebieden lager dan een 4.0 scoren. Met name de lage score voor de werkgeversrol bij rvb/directielid duidt op enig ongemak.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage 60 procent. Dat is hoog. Alle veranderwensen die er zijn, zijn tegelijk ook verbeterwensen. Bij de bedrijfsbenchmarks hebben de profitbenchmarks (beursgenoteerd bedrijf, grootbedrijf, MKB) elk zes verbeterwensen en bij de non-profitbenchmarks (woningcorporatie, zorg en welzijn, onderwijs en overige non-profit) elk telkens vier of vijf. Bij de persoonsgebonden benchmarks heeft de commissaris die lid is van de remuneratiecommissie er drie en de commissaris die tevens elders lid is van de rvb er zes.

De meest gedeelde verbeterwensen, bij vijftien van de zestien benchmarks, vinden we bij de ambassadeursrol en bij het onderwerp datamanagement. Maar ook technische competenties van de rvc (13), risicomanagement (12) en de adviesrol (10) kunnen op veel verbeterwensen rekenen. De toezichtsrol is het enige waar geen verbeterwens is geformuleerd. Ook de informatievoorziening lijkt grosso modo goed te zijn met slechts vijf verbeterwensen.

Huidige situatie

Bij het basisprofiel vallen alleen de toezichtsrol en het onderwerp informatievoorziening in de klasse duidelijk mee eens qua instemming. De andere zes stellingen zitten een klasse lager (min of meer mee eens). Bij de bedrijfsbenchmarks is het beursgenoteerde bedrijf gemiddeld daarmee de meest tevreden benchmark. Bij de persoonsgebonden benchmarks zijn dat de voorzitter van de rvc en de commissaris die tevens lid is van de auditcommissie. Het minst tevreden over de huidige situatie zijn het onderwijs en de internal auditor.

Waar ligt de respondent wakker van?

Zowel de commissarissen uit de profitsector als die uit de non-profitsector als de niet-commissarissen lijken net iets vaker wakker te liggen van interne zaken dan van externe zaken. Uiteraard is 'wakker liggen van' een rekbaar begrip wat door enige respondenten ook opgemerkt werd ('ik lig nergens wakker van'). Veel van de opmerkingen hebben betrekking op het bestuur en/of bestuurscultuur. Daarnaast zijn er ook gedeelde zorgen over ICT/digital (cyber en AI) en de bedrijfscultuur.

Extern gaan de gedachten vooral uit naar marktomstandigheden, waaronder geopolitieke ontwikkelingen en naar de overheid (gedrag en wetgeving).

Risicomanagement

We hebben de volgende stellingen onderzocht: het geven door de interne risicobeheersings- en controlesystemen van een redelijke mate van betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving en van de duurzaamheidsverslaggeving, het effectief beheersen van operationele risico's, compliance risico's en strategische risico's en dat het risicomanagement meer is dan een administratieve exercitie.

Wenselijke situatie

Bij het basisprofiel krijgen alle zes de stellingen de hoogste mate van instemming. De mening van het basisprofiel onderschrijven de andere benchmarks grotendeels. Bij vijf van de zes stellingen scoren alle benchmarks een 4.0 of hoger. De enige stelling waar dat maar net niet gebeurt is bij 'de interne risicobeheersings- en controlesystemen geven ten minste een beperkte mate van zekerheid dat de duurzaamheidsverslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.'

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Er zijn twee stellingen die er bovenuit springen wat betreft gedeelde verbeterwensen. Zowel bij de beheersing van strategische risico's als bij het zijn van risicomanagement als meer dan een administratieve exercitie zien we veertien benchmarks die vinden dat dat beter kan. Drie andere stellingen, over beheersing van compliance risico's en over de interne risicobeheersings- en controlesystemen, hebben respectievelijk negen of acht verbeterwensen.

De enige stelling met weinig veranderwensen (2) is dat operationele risico's effectief worden beheerst.

Huidige situatie

Bij het basisprofiel vallen nagenoeg alle stellingen in de klasse duidelijk mee eens qua instemming. Alleen de stelling over het beheersen van strategische risico's valt daarbuiten en neigt slechts naar instemming.

Bij vier van de zes stellingen is meer dan de helft van de benchmarks het minimaal duidelijk eens. Dat betreft de volgende vier:

- de interne risicobeheersings- en controlesystemen geven een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat (86 procent van de benchmarks)
- operationele risico's worden effectief beheerst (inclusief signalering) (75 procent)
- risicomanagement is meer dan een administratieve exercitie (69 procent)
- compliance risico's worden effectief beheerst (inclusief signalering) (56 procent)

Risicomanagement, (nood)scenario's

Het percentage veranderwensen is met 63 procent aan de hoge kant. Ook in 2019 was dit met 59 procent zo. In het onderzoek zijn we niet expliciet ingegaan op het samenvallen van risico's. Dit is wel in veel interviews aan de orde gekomen. Gebleken is dat dit binnen de bedrijven geen standaardpraktijk is bij de analyse van risico's en risicomanagement. Daarmee rijst de vraag hoe adequaat sommige scenario's zijn.

Daarnaast vielen diverse organisaties terug op een crisisteam met crisisprocedures. Ook dit hebben we niet expliciet in het onderzoek opgenomen. De vraag is of elk risico zich leent om pas aangepakt te worden op het moment dat dit zich manifesteert. Het managen van een aantal risico's kan naar ons idee niet zonder dat er al wat infrastructurele maatregelen zijn getroffen.

Wenselijke situatie

Het basisprofiel is het er volstrekt dan wel duidelijk mee eens dat er een scenario moet liggen voor calamiteiten veroorzaakt door: brand, cybercrime, stroomtekort, het wegvallen van internet, negatieve publiciteit, levering van defecte producten/diensten, een publiek optreden van een klokkenluider, handelen in strijd met de gedragscode van het bedrijf, handelen in strijd met de wet, handelen in strijd met de privacywetgeving en het onverwacht wegvallen van de ceo. Allemaal scenario's waar minstens de helft van de benchmarks met dezelfde mate van instemming achterstaat. Een scenario klaar hebben liggen voor calamiteiten veroorzaakt door een watertekort is niet direct noodzakelijk.

De resultaten van dit hoofdstuk zijn in lijn met de in het vorige hoofdstuk besproken verbeterwensen bij de stelling dat risicomanagement meer is dan een administratieve exercitie. Wij denken alleen dat de respondenten enigszins optimistisch zijn over de huidige situatie en dat het gat naar de wenselijke situatie wat groter is dan zij dachten/vermoedden.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Bij vijf van de twintig stellingen hebben minstens tien benchmarks een veranderwens. Dat zijn de stellingen over het hebben van een scenario bij calamiteiten veroorzaakt door: terrorisme (13 benchmarks), negatieve publiciteit, publiek optreden van een klokkenluider, handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen (elk 11 benchmarks) en wateroverlast (10 benchmarks).

De enige stelling met weinig veranderwensen (3 benchmarks) is die voor een scenario voor brand. Dat is alleen voor de benchmarks woningcorporatie, overige non-profit en jongere commissaris een verbeterwens.

Huidige situatie

Het basisprofiel geeft alleen een duidelijke mate van instemming af bij de scenario's voor calamiteiten veroorzaakt door: brand, cybercrime, levering van defecte producten/diensten en handelen in strijd met de wet. Het ontbreken van een duidelijke instemming vinden we ook bij de andere benchmarks terug. Alleen bij brand, cybercrime en handelen in strijd met de wet zien we dat meer dan de helft van de benchmarks daar duidelijk mee instemt. Een lage mate van instemming over de aanwezigheid komt dus veel voor. Opvallend zijn de benchmark woningcorporatie, die op veel scenario's zeer laag scoort, en aan de andere kant de benchmarks commissaris die tevens lid is van de auditcommissie en commissaris die tevens lid is van de remuneratiecommissie, die bij veel scenario's juist hoger scoren.

Historische vergelijking

Elf van de voorgelegde scenario's hebben we in 2019 ook voorgelegd. En we zien veel verschillen bij de benchmarks hoe ze daar nu tegenaan kijken en hoe ze daar toen tegenaan keken. Met name in de huidige situatie. De aanwezigheid van een scenario in verband met calamiteiten veroorzaakt door cybercrime is een stuk waarschijnlijker geworden. De aanwezigheid van een scenario voor calamiteiten veroorzaakt door optreden van een klokkenluider of door handelen in strijd met de wet zijn juist minder waarschijnlijk.

We zien dat acht benchmarks, net als het basisprofiel, het wenselijker vinden dan in 2019 om een scenario te hebben in het geval van calamiteiten veroorzaakt door cybercrime en zes benchmarks om een scenario voor een onverwacht wegvallen van de ceo. Daarnaast volgen negen benchmarks de lijn van het basisprofiel dat een scenario voor terrorisme minder nodig is dan in 2019. Zes benchmarks volgen de lijn dat een scenario voor handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen minder nodig is dan in 2019.

Governance en integriteit

De aan de orde gestelde onderwerpen: aftekenen declaraties van rvb door de rvc, jaarlijks onderzoek integriteit bij rvc en rvb en aanlevering van een VOG-verklaring waren naast meestal geen dagelijkse kost voor de respondenten zelfs onderwerpen die men soms nooit besprak. Wat betreft de VOG-verklaring waren de non-profitsector en de financiële instellingen daarop een uitzondering. Bij de meeste respondenten werd integriteit impliciet verondersteld aanwezig te zijn. Het onderwerp werd meestal niet expliciet besproken. Het algemene gevoel was dat dit onderwerp niet alleen in de organisatie structureel en periodiek aandacht moest krijgen, maar zeker ook in rvc en rvb. Over de manier waarop was geen eenduidig antwoord. Wel was het gevoel dat casuïstiek een zinvolle pijler kan zijn.

Wenselijke situatie

Bij het basisprofiel zien we dat vier van de vijf stellingen in de klasse min of meer mee eens ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vallen. Het gaat om een jaarlijks onderzoek van integriteit bij rvc en rvb en het overleggen van een VOG-verklaring voordat men een rvc-lid of rvb-lid benoemt. Het basisprofiel neigt bij het ondertekenen door de rvc van rvb-declaraties naar instemming. Deze mate van wenselijkheid van het basisprofiel delen de andere benchmarks breed. Er is één stelling waarbij minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger scoort. Dat is dat voordat men een nieuw rvb-lid benoemt, deze een VOG-verklaring overlegt. 60 procent van de benchmarks is het daar duidelijk mee eens. Uiteraard mede geholpen door wettelijke verplichtingen in bepaalde organisaties in de non-profitsector.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage met 84 procent zeer hoog. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een klein deel ook bespreekbare punten betreft ($\text{score} < 3.2$). Die vinden we overigens niet bij de stellingen over de VOG-verklaring. Daar zijn alle veranderwensen ook verbeterwensen. Er zijn vier stellingen waarbij minimaal dertien benchmarks een (urgente) verbeterwens hebben:

- De integriteit van de rvc wordt jaarlijks onderzocht (16 benchmarks).
- De integriteit van de rvb wordt jaarlijks onderzocht (15 benchmarks).
- Voordat een nieuwe commissaris wordt benoemd, overlegt deze een VOG-verklaring (14 benchmarks).
- Voordat een nieuw rvb-lid wordt benoemd, overlegt deze een VOG-verklaring (13 benchmarks).

De stelling over het ondertekenen door de rvc van rvb-declaraties kent zeven benchmarks die daar een verandering willen zien.

Huidige situatie

In de huidige situatie kan bij slechts één stelling dertien procent van de benchmarks aangeven het minimaal duidelijk eens te zijn. Dat is dat alvorens een nieuw rvb-lid wordt benoemd, deze een VOG-verklaring overlegt. Dat komt, niet verbazingwekkend, grotendeels voor rekening van de woningcorporatie en zorg en welzijn.

Het basisprofiel neigt alleen bij de stelling over het ondertekenen van declaraties van de rvb door de rvc naar instemming. De andere vier stellingen wijst deze benchmark af.

Vooraf in de huidige situatie geven de respondenten blijk van zeer uiteenlopende opvattingen. In de wenselijke situatie is dat aanzienlijk minder, maar nog steeds aan de hoge kant in vergelijking met de andere onderwerpen in dit onderzoek. Dit is een indicatie dat men onvoldoende breed met deze onderwerpen bezig is geweest.

Historische vergelijking

In 2020 hebben we de stellingen over het overleggen van een VOG-verklaring voordat een nieuw rvc-lid of rvb-lid wordt benoemd ook voorgelegd. Het laat zien dat de wenselijkheid om dat te implementeren bij zowel de profit- als de non-profitsector niet is veranderd. Duidelijk mee eens bij de laatste sector en min of meer mee eens bij de eerste sector. Over de daadwerkelijke implementatie in die tussenliggende vier jaar kunnen we zeggen dat er zeker wat de rvb betreft maar weinig veranderd is. Zowel de profitsector als de non-profitsector zijn bij de beantwoording in dezelfde klasse gebleven. Voor de profitsector betekent dat deels eens, deels oneens. Voor de non-profitsector betekent dat duidelijk mee eens, dat gebeurde toen en nu ook.

Ook de verbeterwensen zijn grotendeels onveranderd. Die waren in 2020 bij de profitsector al voor de helft urgent en dat is in 2024 'gestegen' naar tweemaal urgent. De non-profitsector had geen verbeterwensen, maar in 2024 is dat met betrekking tot de commissaris wel van toepassing (een forse verbeterwens). De vraag lijkt dus met name: waarom heeft de profitsector het overleggen van een VOG-verklaring inmiddels geen onderdeel van de benoemingsprocedure gemaakt?

Ten aanzien van het jaarlijks onderzoeken van de integriteit bij de rvc en bij de rvb zien we dat de wenselijkheid daarvoor licht is gestegen en dat er, net als nu, sprake is van urgente veranderwensen bij de meeste benchmarks.

Datamanagement

In dit deel van het onderzoek is ingegaan op datamanagement met specifieke aandacht voor het (versleuteld) staan van data in de cloud, het hebben van een strategie voor datamanagement (en ook een cloud-exit), het als rvc en als individu zicht hebben op waar de data zich bevinden, het compleet, betrouwbaar, op tijd beschikbaar en actueel zijn van de data en het hebben van een cultuur binnen rvc, rvb en organisatie die de waarde van data erkent.

Wenselijke situatie

Bij het basisprofiel zien we dat de wenselijkheid bij de opgenomen stellingen hoog is. Acht van de dertien stellingen vallen zelfs in de hoogste mate van instemming volstrekt eens (score ≥ 4.5) bij acht van de dertien stellingen. De andere benchmarks delen de wenselijkheid van het basisprofiel breed. Er zijn maar liefst negen stellingen waarbij alle benchmark minimaal een 4.0 of hoger scoren. En bij de andere vier stellingen geeft minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger. De grootste verschillen tussen de benchmarks doen zich voor bij de stellingen over het zicht dat je als rvc of als individuele commissaris moet hebben over waar de data van de organisatie zich bevindt.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Bij zes van de dertien stellingen hebben minstens tien benchmarks een veranderwens. Koplopers zijn de stellingen over het hebben van zicht over waar de data van de organisatie zich bevinden, zowel als rvc als geheel als individuele commissaris. Vijftien benchmarks hebben daar een veranderwens. Dertien benchmarks hebben een verbeterwens bij het compleet zijn van de aanwezige data en bij het aanwezig zijn in de organisatie van een cultuur die de waarde van data erkent. Voor twaalf benchmarks geldt dit ook voor de cultuur binnen de rvc. Nog eens elf benchmarks hebben een verbeterwens voor het aanwezig zijn binnen de organisatie van een cloud-exitstrategie.

De enige stellingen met weinig veranderwensen zijn of de data van de organisatie in de cloud staan (0) en of de aanwezige data actueel zijn (1).

Huidige situatie

In de huidige situatie is bij zeven stellingen meer dan de helft van de benchmarks, inclusief het basisprofiel, het minimaal duidelijk eens. Dat gaat om:

- de aanwezige data zijn actueel (88 procent van de benchmarks)
- onze data staan in de cloud (86 procent)
- binnen de rvb is sprake van een cultuur die de waarde van data erkent (76 procent)
- de aanwezige data zijn op tijd beschikbaar (75 procent)
- onze data staan versleuteld in de cloud (69 procent)
- de aanwezige data zijn betrouwbaar (69 procent)
- binnen de rvc is sprake van een cultuur die de waarde van data erkent (59 procent)

Fraude

In dit deel van het onderzoek gaan we in op frauderisicoanalyse en of organisaties of een externe die wel of niet moet opstellen. Verder zijn we benieuwd of rvc en rvb fraude als prioriteit op de beleidsagenda zien en of men vindt dat de accountant bekwaam genoeg is om fraude te detecteren. Als laatste waren we ook benieuwd of fraude voor de rvc een belangrijk bespreekpunt met de accountant is.

Wenselijke situatie

Het basisprofiel is het er volstrekt mee eens dat fraude een belangrijk bespreekpunt van de rvc met de accountant moet zijn, dat de accountant bekwaam moet zijn om fraude te detecteren en dat de organisatie over een door een externe opgestelde frauderisicoanalyse moet beschikken. Het basisprofiel is het er verder duidelijk mee eens dat de organisatie over een door de organisatie zelf opgestelde frauderisicoanalyse moet beschikken en dat de rvc en de rvb fraude als prioriteit op de beleidsagenda moeten zien.

Deze overtuigende mate van instemming/wenselijkheid van het basisprofiel volgen de andere benchmarks maar gedeeltelijk. Het grootbedrijf en het MKB volgen het basisprofiel/beursgenoteerde bedrijf in grote mate, maar dat geldt veel minder voor de non-profitbenchmarks. Vooral bij organisaties in de domeinen zorg- en welzijn en het onderwijs zijn die verschillen groot. Beide zijn niet overtuigd dat rvc en rvb fraude als prioriteit op de beleidsagenda moeten zien. Ook ziet zorg en welzijn de inzet van een externe die een frauderisicoanalyse maakt niet echt zitten. Ook de woningcorporatie en de overige non-profit zijn het daar maar min of meer mee eens. Als we kijken naar de persoonsgebonden benchmark zien we dat commissarissenbenchmarks in grote lijnen het basisprofiel volgen en we de afwijkingen vooral bij de rvb/directie en de internal auditor vinden. Met name de lage wenselijkheid van de prioritering van fraude door rvc en rvb valt bij rvb/directie op. Van een door een externe opgestelde frauderisicoanalyse is rvb/directie maar net aan overtuigd.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage met 57 procent hoog. Het zwaartepunt daarvan ligt bij de bedrijfsbenchmarks. Vooral het MKB (bij alle 6) en het beursgenoteerde bedrijf (basisprofiel). Bij de persoonsgebonden benchmarks zien we dat vooral de jongere commissaris veel verbeterwensen heeft (5). Dat staat in schril contrast met de minder ervaren commissaris (0) en de commissaris die tevens lid is van de auditcommissie (1) of tevens lid is van de remuneratiecommissie (1).

De meest gedeelde veranderwensen zijn dat de organisatie beschikt over een door externe opgestelde frauderisicoanalyse (12 benchmarks), de rvb fraude als prioriteit op de beleidsagenda ziet (11 benchmarks) en de rvc fraude als prioriteit op de beleidsagenda ziet (10 benchmarks).

De enige stelling met weinig veranderwensen (2) is dat fraude voor de rvc een belangrijk bespreekpunt met de accountant is.

Huidige situatie

Bij het basisprofiel vallen alleen de stellingen dat de accountant bekwaam genoeg is om fraude te detecteren en de stelling dat fraude voor de rvc een belangrijk bespreekpunt met de accountant is in de klasse duidelijk mee eens qua instemming. In de klasse min of meer mee eens vinden we de andere vier onderwerpen waarbij de score voor de rvc ziet fraude als prioriteit op de beleidsagenda het laagst is.

Bij slechts twee van de zes stellingen is meer dan de helft van de benchmarks het minimaal duidelijk eens. Dat zijn dezelfde twee stellingen als bij het basisprofiel. Tussen deze twee zit overigens alsnog een groot verschil. 71 procent van de benchmarks is het duidelijk eens met dat de rvc fraude een belangrijk bespreekpunt met de accountant is, dat geldt bij de stelling over bekwaamheid voor 53 procent.

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 2023. Vragen over prestaties en competenties van de rvc en rvb (vanuit rvc perspectief) herhalen we vaak en zijn bijna hetzelfde in alle voorgaande versies. Zo kunnen we trends in de periode tussen 2008 en 2024 analyseren.

Daarnaast nemen we elk jaar een aantal specifieke aandachtsgebieden op. Voor 2024 waren dit:

- adviesrol
- informatievoorziening
- (nood)scenario's
- fraude en integriteit
- datamanagement

Samenstelling van de respondenten is vergelijkbaar met de afgelopen vijf jaar

- In totaal zijn 162 vragenlijsten verwerkt in de kwantitatieve analyse. Deze zijn ingevuld door: 124 commissarissen, 18 directie-/rvb-leden, 10 secretarissen van rvc's en 10 internal auditors, een vergelijkbare samenstelling als in de afgelopen vijf jaar.
- We verkregen bruikbare statistische resultaten met 162 respondenten, vergelijkbaar met de aantallen in de afgelopen vijftien jaar (160 in 2023, 197 in 2022, 168 in 2021, 269 in 2020, 342 in 2018, 300 in 2017, 366 in 2016, 351 in 2015, 216 in 2014, 134 in 2013, 129 in 2012, 115 in 2011, 93 in 2010 en 111 in 2008).
- Dit jaar zijn 97 vragenlijsten ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Deze interviews zijn altijd een bron van inspiratie en bieden zeer waardevolle informatie. Ze helpen ons om kritisch boven de 'getallen' uit te stijgen en de nodige nuanceringen aan te brengen bij de cijfermatige resultaten.
- De resterende 65 vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via [FBNed](#), de [Governance Academy](#), [IIA Nederland](#), de [NCD](#), de [NCR](#), de [NVTZ](#), de [NVTC](#), de [VTW](#), [SER Topvrouwen](#), [VNO-NCW metropool Amsterdam](#), [VTOI-NVTK](#), [stichting Blikverruimers](#) en onze eigen database.

1.2 Uitwerking resultaten naar basisprofiel en variaties daarop

Basisprofiel als referentiepunt

De structuur van de analyse is als volgt:

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

1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks

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

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

Definitie basisprofiel

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

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

Variaties op het basisprofiel

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

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

Variaties in bedrijfsbenchmarks		Variaties persoonsgebonden benchmarks		Variaties in niet-commissaris benchmarks	
bapr	Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (16)	VZ	Voorzitter rvc/rvt (41)	DIR	Rvb-/directielid (18)
GB	Groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (46)	Remu	Commissaris lid remuneratiecommissie (25)	Secr	Secretaris van de rvc (10)
MKB	Midden- en kleinbedrijf (18)	Merv	Minder dan vijf jaar ervaring in de aangegeven rol (22)	IA	Internal auditor (10)
Corp	Woningcorporatie (27)	Jong	Commissaris ≤ 55 jaar (56)		
Zorg	Zorg en welzijnsinstelling (16)	VR	Vrouwelijke commissaris (83)		
OW	Onderwijsinstelling (10)	AC	Commissaris lid auditcommissie (45)		
Cult	Culturele instelling (10)	rvbEL	Commissaris met rvb positie elders (34)		
ONP	Overige non-profit (19)				

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

Scores 'buitenstaanders' geven inzicht in zelfkritisch vermogen van rvc

In vergelijking met vorig jaar hebben we de variaties 'familiebedrijf' en 'vicevoorzitter rvc' verwijderd. In plaats daarvan zijn de variaties 'culturele instelling' en 'commissaris die tevens lid is van de remuneratiecommissie' toegevoegd. Met de verandering van twee van de zeventien variaties zijn de resultaten van het basisprofiel nog steeds goed te vergelijken met andere jaren, zeker met het lage aantal van twee veranderde variaties en het feit dat de variaties onderling laag gecorreleerd zijn.

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

1.2.2 Regressieresultaten

Appendix 1: nadere uitleg regressie analyse

- We hebben de resultaten verkregen met behulp van een regressieanalyse. De regressieanalyse destilleert uit 162 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. Maar met behulp van de schattingen met het regressiemodel kunnen we scores voor het basisprofiel en de zeventien variaties daarop wel achterhalen. Hierbij gaan we uit van een lineaire afhankelijkheid tussen de score S en een ieder van de zeventien variaties.
2. De resultaten (hoogte van de scores in het basisprofiel en de zeventien variaties daarop) zijn praktisch niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. Deze verschilt van jaar op jaar. Wel kunnen we met het benaderen van commissarissen en het afnemen van interviews aansturen op een evenwichtige samenstelling van de groep respondenten. Door elk jaar de verschillen in de samenstelling te controleren, kunnen we de resultaten voor meerdere jaren goed met elkaar vergelijken.

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

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

3. Met regressieanalyses kunnen we de 'zuivere' (of netto) invloeden van de zeventien variaties bepalen. Bijvoorbeeld wanneer we gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven vergelijken met die van niet-beursgenoteerde organisaties is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. De geschatte regressiecoëfficiënten β_V representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn. Deze voorwaarde is getoetst en grotendeels bevestigd.

2 Overzicht veranderwensen onderzoek 2024-2025

Samenvatting

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

- Governance, waaronder een deel over integriteit (een gemiddeld veranderpercentage van 81 procent)
- Jaarlijkse check van competenties bij rvc en rvb (81 procent)
- (Nood)scenario's (67 procent)

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

- Gezondheid en waardering (33 procent)
- Informatievoorziening (39 procent)

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

- Groot (niet-beursgenoteerde) bedrijf (64 procent)
- Woningcorporatie (50 procent)
- Jongere commissaris (< 55 jaar) (67 procent)
- Internal auditor (56 procent)

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

- Beursgenoteerd bedrijf (55 procent)
- Onderwijs (39 procent)
- Commissaris die tevens lid is van de auditcommissie en rvb-/directielid (beide 38 procent)

Doel hoofdstuk

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

2.1 Overall veranderpercentage per benchmark

Basisprofiel

Berekening overall veranderpercentage

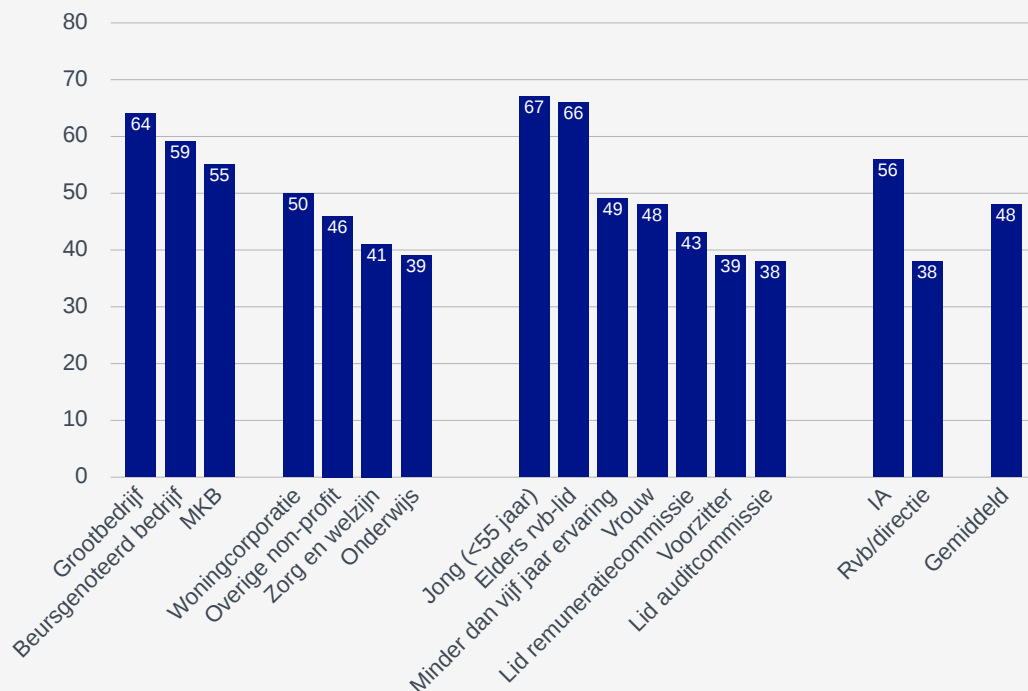
Het overall veranderpercentage per benchmark hebben we bepaald door van alle afzonderlijke (deel)vragen te bepalen of er bij de betrokken benchmark een veranderwens is. Het aantal vragen waar dit het geval is, hebben we vervolgens gedeeld door het totaal aantal vragen. Het onderwerp 'technische competenties van de rvc' kende bijvoorbeeld negentien deelvragen. Het basisprofiel had hier zes veranderwensen, die ook allemaal verbeterwensen zijn. Op dit onderdeel is het veranderpercentage voor het basisprofiel dan 32 procent. Op dezelfde manier had de voorzitter van de rvc hier vier veranderwensen. Dit leidde bij deze benchmark tot een veranderpercentage van 21 procent. Het gemiddelde veranderpercentage voor alle benchmarks bij deze vraag was 42 procent. Daarmee staat dit onderdeel onderin qua hoogte van de veranderpercentages bij de afzonderlijke onderwerpen.

Overall gemiddeld veranderpercentage 2024 48 procent

Exclusief de drie open vragen over de toekomst en adviesrol en twee slotvragen bedroeg het totaal aantal vragen 250. 125 voor de huidige situatie en automatisch ook 125 voor de wenselijke situatie. Voor alle benchmarks gemiddeld is het overall veranderpercentage 48 procent. Dat is hoger dan de afgelopen jaren.

Figuur 2.1.1
Overall veranderpercentages per benchmark

■ 2022



Gemiddeld	Het overall gemiddelde veranderpercentage van alle benchmarks is 48 procent.
Hoogste	De benchmarks met de hoogste overall veranderpercentages zijn per subgroep: • Groot (niet-beursgenoteerde) bedrijf • Woningcorporatie • Jongere commissaris (< 55 jaar)

Bedrijfsbenchmarks

Laagste	De benchmarks met de laagste overall veranderpercentages zijn per subgroep: • Beursgenoteerd bedrijf • Onderwijs • Commissaris die tevens lid is van de auditcommissie
---------	--

Bij de niet-commissarissen heeft de internal auditor het hoogste veranderpercentage. Dit is wel berekend over minder vragen dan bij het rvb-/directielid.

Beeld per cluster profielen

Als we voorbij de individuele benchmarks kijken, zien we dat bij de bedrijfsbenchmarks, de profitsector een fors hoger veranderpercentage heeft dan de non-profitsector. Dat verschil is het grootste in de laatste vier jaar. In de meeste onderzoeksjaren lagen de profit- en non-profitsector dicht bij elkaar.

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

Beeld per onderwerp: de uitersten

Meeste veranderwensen	De onderwerpen waar we procentueel de meeste wensen tot verandering zien, zijn: • governance, waaronder een deel over integriteit (met een gemiddeld veranderpercentage van 81 procent) • jaarlijkse check van competenties bij rvc en rvb (81 procent) • (nood)scenario's (67 procent) Bij nog eens vier aangesneden onderwerpen variëren die veranderpercentages van 50 tot en met 59 procent.
Minste veranderwensen	De onderwerpen waar we de minste wensen tot verandering zien, zijn: • gezondheid en waardering voor commissarissen (33 procent) • informatievoorziening (39 procent)

2.2 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Commissaris bij woningcorporatie voor het eerst kritischer dan commissaris bij andere non-profitorganisaties

Voor het eerst in onze onderzoeken zien we dat de commissaris bij een woningcorporatie kritischer of meer ontevreden is dan zijn collega bij een zorg- of welzijnsorganisatie of dan een collega bij een onderwijsinstelling of bij een andere non-profitorganisatie. De verschillen tussen de woningcorporatie aan de ene kant en zorg en welzijn en onderwijs aan de andere kant zijn vooral groot bij de onderwerpen risicomanagement, datamanagement en fraude.

Dit kan aan de ene kant betekenen dat er meer werk aan de winkel is bij de woningcorporatie op deze gebieden dan bij de organisaties in de andere non-profitsectoren of dat de woningcorporatie met grotere dilemma's/problemen wordt geconfronteerd, waarbij vermoedelijk de rol van de overheid niet onbelangrijk is. Gezien onze eerdere onderzoeken en op basis van vele interviews lijkt het ons aan de andere kant waarschijnlijker dat de woningcorporatie (weer) de '(corporate) governance' voortrekker is in de non-profitsector. En dan bedoelen we met voortrekker: de aandacht die bij commissarissen aanwezig is voor deze drie onderwerpen. De afgelopen jaren zagen we een dergelijk patroon eerder. Gaan de overige non-profitsectoren de komende jaren in dit beeld volgen? We gaan het zien. Bent u commissaris in de non-profitsector? Let dan eens in het bijzonder op de resultaten van de woningcorporatie en vraag uzelf af: herken ik dit beeld bij mijn organisatie?

Waarom is de profitsector dit jaar duidelijk/fors kritischer dan in afgelopen jaren en dan de non-profitsector?

Als we kijken naar de ontwikkeling van de veranderpercentages van de profit- en non-profitsector sinds 2021, dan zien we dat de profitsector veel kritischer is dan in de andere jaren ten aanzien van de onderzochte onderwerpen. Verder zien we dat de non-profitsector eigenlijk een vrij constant beeld laat zien. Het veranderpercentage dit jaar van die laatste is in lijn met het percentage in eerdere jaren. Het derde dat we constateren, is dat er een groot verschil is tussen de profit- en non-profitsector. De hogere veranderpercentages dit jaar in de profitsector komen vooral voor bij de onderwerpen informatievoorziening, governance, risicomanagement, fraude en in mindere mate ook bij het onderwerp technische competenties rvc. Voor een deel (wat betreft het onderwerp governance bijvoorbeeld) is dat goed te verklaren. Bij een non-profitorganisatie is het vrij gebruikelijk dat een directeur/bestuurder een VOG-verklaring moet overleggen voordat hij of zij wordt benoemd. Dat is niet gebruikelijk in het grootste deel van de profitsector. Wellicht ligt een deel van de verklaring voor het hoger percentage veranderwensen in de profitsector in geopolitieke ontwikkelingen, onregelmatigheden in de aanvoerketens, de opkomst van protectionistische maatregelen, een toenemend aantal ketenaansprakelijkheden en de implementatie van CSRD. Daarnaast zien we dat commissarissen in toenemende mate worden aangesproken op het wel of niet naar behoren hebben uitgevoerd van hun taken. We hebben de indruk dat het met name in de profitsector gebeurt, hoewel we daarover geen data beschikbaar hebben.

Jonge commissaris, commissaris elders rvb-lid en internal auditor (nog) niet geconformeerd?

Opvallend is dat de jonge commissaris en de commissaris die elders rvb-lid is bij de persoonlijke commissarissenbenchmarks procentueel de meeste veranderwensen hebben, respectievelijk 67 en 66 procent. Ook de internal auditor scoort met 56 procent bovengemiddeld. Twee van deze drie benchmarks mogen verondersteld worden wat meer afstand te hebben van de rvc. Daarmee zou de andere wereld waarin ze opereren en het soort werk dat ze doen misschien aanleiding kunnen zijn voor een meer kritische blik van deze twee personen. Bij de derde benchmark, de jonge commissaris kan het zijn dat deze wat meer openstaat voor recente ontwikkelingen op het vakgebied en op de veranderingen die gaande zijn in de wereld en het vanzelfsprekender vindt dat ze een antwoord van hun organisatie krijgt (denk bijvoorbeeld aan digitalisering, AI en CSRD). Alle drie de benchmarks zijn wellicht nog niet zo ingekapseld in de wereld van hun rvc en/of organisatie en zijn daardoor minder ontvankelijk van de historie ('zo doen we dat hier') en meer ontvankelijk voor de buitenwereld ('zo doen ze dat overal'). Bij de bestudering van de deelonderwerpen is het voor u als lezer interessant te onderzoeken of deze impressie hout snijdt. En zo ja, wat dit dan voor gevolgen kan of moet hebben voor samenstelling en/of functioneren van een rvc.

3 Overzicht oordeel rvc-rollen en aandachtsgebieden onderzoek 2024-2025

Samenvatting

Wenselijke situatie

Het basisprofiel vindt, bij alle genoemde rollen en aandachtsgebieden, dat de rvc daar goed mee om moet gaan. Die wenselijkheid wordt breed gedeeld door de andere opgenomen benchmarks. Slechts een enkele keer scoort men lager dan een 4,0. Van de afzonderlijke rollen/aandachtsgebieden scoort de ambassadeursrol meestal in de achterhoede en bij vijf benchmarks onder de 4,0. Bij de persoonsgebonden benchmarks is de toezichtsrol de primus inter pares. Opvallend is dat de benchmarks onderwijs en DIR bij vier rollen/aandachtsgebieden lager dan een 4,0 scoren. Met name de lage score voor de werkgeversrol bij DIR duidt op enig ongemak.

Veranderwensen

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage 60 procent. Dat is hoog. Alle veranderwensen die er zijn, zijn tegelijk ook verbeterwensen. Bij de bedrijfsbenchmarks hebben de profitbenchmarks (beursgenoteerd bedrijf, grootbedrijf, MKB) elk zes verbeterwensen en bij de non-profitbenchmarks (woningcorporatie, zorg en welzijn, onderwijs en overige non-profit) elk telkens vier of vijf. Bij de persoonsgebonden benchmarks heeft de commissaris die lid is van de remuneratiecommissie er drie en de commissaris die tevens elders lid is van de rvb er zes.

De meest gedeelde verbeterwensen, bij vijftien van de zestien benchmarks, vinden we bij de ambassadeursrol en bij het onderwerp datamanagement. Maar ook technische competenties van de rvc (13), risicomanagement (12) en de adviesrol (10) kunnen op veel verbeterwensen rekenen. De toezichtsrol is het enige waar geen verbeterwens is geformuleerd. Ook de informatievoorziening lijkt grosso modo goed te zijn met slechts vijf verbeterwensen.

Huidige situatie

Bij het basisprofiel vallen alleen de toezichtsrol en het onderwerp informatievoorziening in de klasse duidelijk mee eens qua instemming. De andere zes stellingen zitten een klasse lager (min of meer mee eens). Bij de bedrijfsbenchmarks is het beursgenoteerde bedrijf gemiddeld daarmee de meest tevreden benchmark. Bij de persoonsgebonden benchmarks zijn dat de voorzitter van de rvc en de commissaris die tevens lid is van de auditcommissie. Het minst tevreden over de huidige situatie zijn het onderwijs en de internal auditor.

Doel hoofdstuk en onderzoeksvraag

Naast een mening over de vier rollen van een commissaris hebben we voor het eerst ook gevraagd naar een 'overkoepelende' mening over de in dit onderzoek aan bod gekomen onderwerpen. Dat deden we aan het begin van de vragenlijst, voordat we meer op de details van de onderwerpen in gingen.

De vraag luidde of de respondent van mening was dat, ten aanzien van onderstaande rollen en aandachtsgebieden, de rvc daar goed mee omgaat. We hebben een 5-puntsschaal gebruikt met: 1 = *volstrekt oneens*, 2 = *oneens*, 3 = *deels oneens / deels eens*, 4 = *mee eens* en 5 = *volstrekt mee eens*.

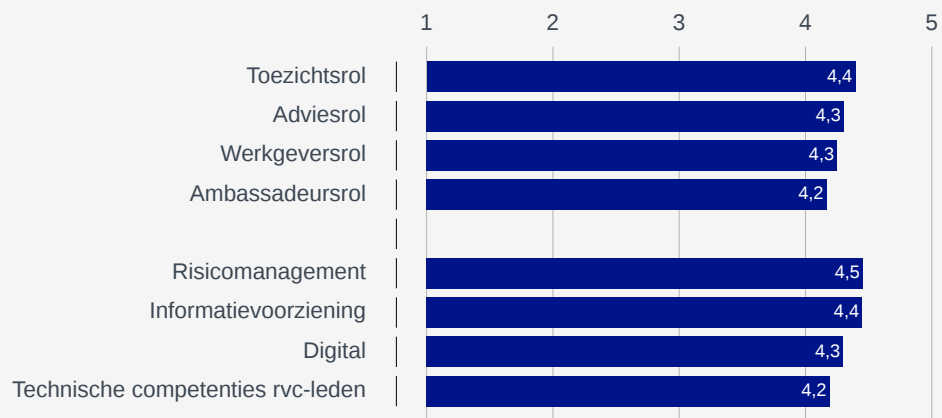
3.1 Wenselijke situatie

Figuur 3.1

Scores gewenste situatie voor rollen en onderwerpen, basisprofiel

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

■ 2024



Gewenste situatie basisprofiel

Bij het basisprofiel vallen alle onderwerpen in de klasse **volledig mee eens** (score ≥ 4.5) of **duidelijk mee eens** ($4 \leq \text{score} < 4.5$). In die eerste klasse vallen de toezichtsrol en het onderwerp 'informatievoorziening'. De drie andere rollen en de drie andere onderwerpen vallen in de tweede klasse.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de tevredenheid?

Het draagvlak onder alle benchmarks voor de rollen en de onderwerpen is groot. Als we kijken naar de vier rollen, dan zien we dat alleen bij de ambassadeursrol het gemiddelde van alle benchmarks onder de 4.0 duikt, maar dat is slechts marginaal. Vijf van de zestien benchmarks geven daarvoor een score onder de 4.0. Overigens treffen we deze gemiddeld lagere score historisch gezien meestal aan. De rvc heeft het moeilijk met de invulling van de ambassadeursrol. Bij de overige rollen en bij de vier onderwerpen ligt het gemiddelde van alle benchmarks hoger dan 4.0. Dat betekent de rvc in de nabije toekomst goed moet omgaan met die rollen/onderwerpen.

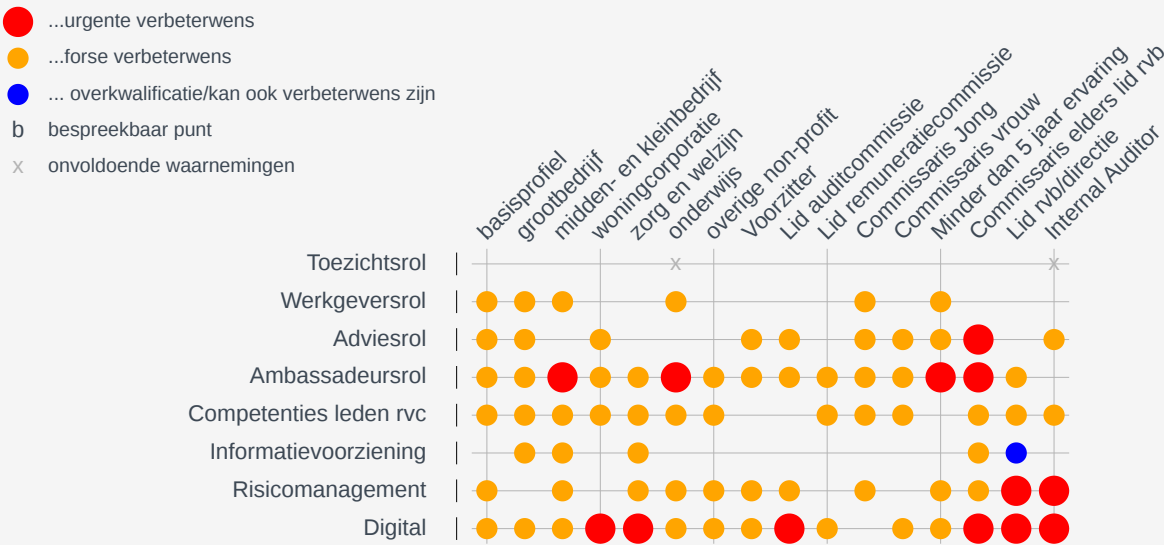
Bij de **bedrijfsbenchmarks** wijkt het onderwijs als enige enigszins af door, net als bij de ambassadeursrol, bij drie onderwerpen lager dan een 4.0 te scoren. Bij de persoonsgebonden benchmarks is dat DIR met twee rollen (werkgevers- en ambassadeursrol) en twee onderwerpen met een score lager dan een 4.0. Maar de scores bij die vier rollen/onderwerpen liggen bij beide benchmarks dicht in de buurt van de 4.0. Niet lager dan 3.7.

Bij de **persoonlijke benchmarks** staat de toezichtsrol bij de rollen meestal op de eerste plaats. Dit geldt ook voor het basisprofiel en het groot niet-beursgenoteerd bedrijf. Bij het MKB is de adviesrol juist leidend. Opvallend, maar niet onbegrijpelijk, is dat DIR van alle benchmarks het minst ziet in de werkgeversrol van de rvc. Er lijkt hier sprake te zijn van enig ongemak.

3.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Figuur 3.2
Veranderwensen rollen en aandachtsgebieden

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**

Zes verbeterwensen

Bij het basisprofiel geldt dat bij drie rollen en drie onderwerpen sprake is van verbeterwensen. Alleen bij de toezichtsrol en de informatievoorziening zien we geen verbeterwens.
- Andere benchmarks**

Hoog overall veranderpercentage

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage met 60 procent hoog. De scores liggen in de wenselijke situatie allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat alle veranderwensen ook verbeterwensen zijn. Voor de bedrijfsbenchmarks in totaal is het percentage 65 procent. De profitsector heeft een hoger veranderpercentage dan de non-profitsector (75 om 58 procent).

Voor de persoonsgebonden benchmarks is het overall veranderpercentage 56 procent, waarbij de commissarissen en niet-commissarissen niet veel van elkaar verschillen.
- Bedrijfsbenchmarks**

Zowel basisprofiel, GB als MKB zes verbeterwensen

In de **profitsector** hebben, naast het basisprofiel, ook GB en MKB zes verbeterwensen. Geen van drie heeft een verbeterwens bij de toezichtsrol, maar het tweede onderwerp, waarop geen verbeterwens is geventileerd, verschilt wel van elkaar. Voor het basisprofiel was dat de informatievoorziening, voor het GB is dat risicomanagement en voor MKB is dat de adviesrol. Anders gezegd, ze delen alle drie verbeterwensen voor de werkgeversrol, de ambassadeursrol, voor competenties van rvc-leden en voor digitalisering. Voor MKB is de verbeterwens bij de ambassadeursrol urgent.

Vier of vijf verbeterwensen bij Corp, Zorg, OW en ONP

Ook bij de benchmarks in de **non-profitsector** zien we veel verbeterwensen, zij het gemiddeld iets minder dan bij de profitbenchmarks. Zorg en OW hebben er beide vijf, Corp en ONP vier.¹ Ook hier geen verbeterwens bij de toezichtsrol, maar wel door alle vier bij de ambassadeursrol, de technische competenties van de rvc en het onderwerp digital.

¹ Als we uitgaan van acht waarnemingen dan heeft Cult bij drie van de vier stellingen een verbeterwens. Daaronder zit een urgente voor de ambassadeursrol.

.

Ook bij persoonsgebonden benchmarks veel verbeterwensen. RvbEL koploper met zes

Persoonsgebonden benchmarks

Bij de **commissarissen** ontlopen de benchmarks elkaar niet zo veel qua aantal verbeterwensen. Remu heeft met drie de minste, rvbEL met zes de meeste. Ook hier geldt dat we bij de toezichtsrol geen verbeterwensen zien en bij de ambassadeursrol bij iedereen. Het onderwerp digital is een goede tweede. Slechts Jong heeft daar geen verbeterwens. Een goede tweede wat betreft weinig veranderwensen is de informatievoorziening. Daar heeft alleen rvbEL een verbeterwens. Overigens valt ook het relatief gering aantal verbeterwensen voor de invulling van de werkgeversrol op.

Bij de andere stellingen zien we dat de ene benchmark wel een verbeterwens heeft en de andere niet.

Opvallende veranderwens DIR bij informatievoorziening

Bij de **niet-commissarissen** hebben zowel DIR als IA urgente verbeterwensen bij de onderwerpen digital en risicomanagement en delen ze verder een forse verbeterwens bij de technische competenties van rvc-leden. DIR heeft verder nog een forse verbeterwens bij de ambassadeursrol van de rvc en een opvallende veranderwens bij de informatievoorziening. Dat mag wel wat minder. Over deze veranderwens van DIR kunnen we discussiëren. Het is een historisch gezien niet ongebruikelijk standpunt van DIR. IA heeft nog een forse verbeterwens bij de adviesrol.

Gedeelde veranderwensen

Zeer veel gedeelde veranderwensen

Bij vijf van de acht stellingen hebben minstens tien benchmarks een verbeterwens. Koplopers zijn de stellingen over de ambassadeursrol en over digital. Daar hebben telkens vijftien benchmarks een verbeterwens. Technische competenties van rvc-leden, risicomanagement en de adviesrol lopen daar met respectievelijk dertien, twaalf en tien verbeterwensen echter niet ver achter. De werkgeversrol met zes verbeterwensen en informatievoorziening met vijf blijven daar ruim achter.

De enige stelling met weinig veranderwensen (geen) is de toezichtsrol.

Huidige situatie

Veel instemming bij stellingen door basisprofiel

Bij het **basisprofiel** vallen alleen de onderwerpen toezichtsrol en informatievoorziening 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 de andere zes onderwerpen waarbij de score voor de ambassadeursrol met een 3.6 het laagst is.

Andere benchmarks

In totaal 30 procent van de opties score ≥ 4.0

In de huidige situatie is bij slechts twee van de acht onderwerpen **meer dan de helft** van de benchmarks het **minimaal duidelijk eens**. Dat zijn, net zoals bij het basisprofiel, de **toezichtsrol** en de **informatievoorziening**. Tussen deze twee zit overigens alsnog een groot verschil: 93 procent van de benchmarks is het duidelijk eens met dat de rvc goed omgaat met de toezichtsrol, dat geldt bij informatievoorziening voor 56 procent.

In totaal 30 procent van de opties score ≥ 4.0

In totaal heeft 30 procent van de opties een score ≥ 4.0 . In de wenselijke situatie is dat 91 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 82 procent boven die grens tegen 99 procent in de wenselijke situatie.

Een **lagere score** dan 2.8 (oneens tot en met volstrekt oneens) komt slechts **één keer** voor. Dat betreft de score van OW bij de ambassadeursrol. Dat is ook het onderwerp met gemiddeld, over alle benchmarks gemeten, de laagste score. Daarna volgt het onderwerp digital.

3.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Kritische houding ten aanzien van werkgeversrol lijkt ver weg

In zekere zin heeft de doelstelling van dit hoofdstuk al zijn werk gedaan. Naast een mening over de vier rollen van een commissaris hebben we voor het eerst ook gevraagd naar een 'overkoepelende' mening over de onderwerpen die in dit onderzoek aan bod komen. Dat deden we aan het begin van de vragenlijst, voordat we meer op de details van de onderwerpen ingingen. Bij de uitwerkingen verderop in het onderzoek bespreken we de verhouding met de 'start-mening'. Hier zien we een analogie met de Nederlandse gewoonte om op de vraag 'hoe gaat het' te antwoorden met 'ja, goed'. Zo lijken de respondenten in elk geval de vraag over de werkgeversrol te hebben beantwoord: een vraag op hoofdlijnen levert een beeld op van tevredenheid, terwijl er na doorvragen op onderliggende details veel verbeteringen gewenst zijn. We zien dit jaar dat 'slechts' zes benchmarks daar een verbeterwens hebben. Terwijl, toen we daar vorig jaar dieper op in gingen, het één van de onderwerpen was met de hoogste verbeterpercentages. Naast allerlei andere stellingen over een deel van de werkgeversrol hadden bijvoorbeeld bijna alle benchmarks een verbeterwens bij de aandacht die de rvc schenkt aan 'succession planning' van de rvb, bij de aandacht die de rvc schenkt aan talentmanagement en bij de aandacht die de rvc schenkt aan het senior management. Is dit allemaal binnen een jaar naar tevredenheid is opgepakt? We vermoeden van niet. Test het eens bij uw eigen evaluatie: stel eerst een vraag over het hele vakgebied of de hele rol, en zoom daarna in op vijf relevante zaken. U zult zien dat er in het laatste geval meer wensen zijn, nadat respondenten zijn geholpen na te denken over wat er allemaal speelt. We signaleren diverse benchmarks die vorig jaar bij het onderdeel werkgeversrol veel verbeterwensen hadden bij dat onderdeel werkgeversrol en daar dit jaar daar geen verbeterwens hebben.... Zoals de benchmarks voorzitter rvc, lid auditcommissie, vrouwelijke commissaris, commissaris tevens elders rvb-lid en de rvb/directie zelf?

Klassiek beeld met betrekking tot rollen rvc: toezicht vaak dominant, ambassadeursrol is nog steeds omgeven met aarzeling en twijfel

Het ziet ernaar uit dat de toezichtsrol en in combinatie daarmee de informatievoorziening grosso modo nog steeds de belangrijkste aandachtsgebieden zijn van het commissariaat. Wat dat betreft leidt de wettelijke bepaling rondom het decharge verlenen voor het gehouden toezicht tot het beeld dat een commissaris vooral toezicht moet houden. En dus is informatievoorziening cruciaal. De ambassadeursrol in de zin van enerzijds 'informatie' van buiten naar binnen halen en anderzijds bijdragen aan de positionering van de organisatie in de buitenwereld blijft een uitdaging voor commissarissen en bestuurders. Dit komt ook tot uiting in de variatie van de antwoorden. Bij de ambassadeursrol is de standaarddeviatie het grootst, zowel in de huidige als in de wenselijke situatie. Dat weerspiegelt naar ons idee niet alleen de ambivalente opvattingen over de ambassadeursrol, maar ook het niet weten hoe men deze kan/moet invullen. Het lijkt ons dat op zijn minst een geregeld gesprek over deze rol op de agenda moet staan. We constateren in onze gesprekken met de respondenten teveel dat de scherpste om de buitenwereld naar binnen te halen niet overal aanwezig is. Men mist nog wel eens een belangrijke ontwikkeling.

Vraagt de rvc teveel van de rvb?

In navolging van bovenstaande bespiegeling zien we in de resultaten dan ook geen verbeterwensen bij de toezichtsrol en ook bij de informatievoorziening is het rustig. Maar tussen de weinige veranderwensen bij de persoonsgebonden benchmark zit wel één opvallende: namelijk dat de rvb/directie aangeeft dat het wel wat minder kan bij de informatievoorziening. De vraag aan de respondent was of hij/zij vindt dat de rvc goed met het betreffende onderwerp omgaat. Geeft de rvb hier het signaal dat de rvc misschien te veel detailinformatie vraagt en/of niet goed omgaat met de interpretatie/verwerking van de informatie?

Digitalisering is en blijft de achilleshiel van de rvc

Al vanaf het eerste onderzoek is ICT (en naderhand aangevuld met digitalisering, cybersecurity en AI) een aandachtsgebied waar commissarissen, bestuurders en internal auditors telkens weer aangeven dat er op die gebieden de nodige lacunes liggen. Dit roept bij ons de volgende vragen op. Gaan de ontwikkelingen op dit gebied zo snel dat daardoor ondanks verbeteringen de commissarissen telkens op achterstand komen en/of blijven? Of reageren de commissarissen telkens te traag en onvoldoende om inspeland op de verwachte ontwikkeling tijdig te anticiperen en te zorgen dat men de betrokken aandachtsgebieden op een goede manier in de rvc verankert? Of spelen beide punten? Wij vrezen dat dit laatste het geval is en zien al signalen dat organisaties hierdoor de boot gaan missen en hun continuïteit niet meer gewaarborgd is. Wij denken dat meer creativiteit in het vinden van oplossingen om te voorzien in de geconstateerde lacunes dan we nu waarnemen noodzakelijk is om proberen te redden wat er nog te redden valt. Maar misschien is het geen creativiteit, maar realiteitszin en gevoel voor urgentie.

Hoe kan het zijn dat er bij risicomanagement wel verbeterwensen zijn en bij toezicht er geen is?

Geen benchmark heeft een verbeterwens met betrekking tot de toezichtsrol. Twaalf van de zestien benchmarks geven aan dat risicomanagement beter moet. Van deze twaalf geven er vier aan dat de informatievoorziening ook beter moet. Wij begrijpen dat niet: hoe kan men de toezichtsrol goed invullen als er blijkbaar lacunes zijn bij risicomanagement? En dit geldt nog meer als ook de informatievoorziening niet aan alle wensen beantwoordt.

4 Waar ligt men wakker van?

Samenvatting

Zowel de commissarissen uit de profitsector, de non-profitsector als de niet-commissarissen lijken net iets vaker wakker te liggen van interne zaken dan van externe zaken. Uiteraard is 'wakker liggen van' een rekbaar begrip wat door enige respondenten ook opgemerkt werd: "ik lig nergens wakker van." Veel van de opmerkingen hebben betrekking op het bestuur en/of bestuurscultuur. Daarnaast zijn er ook gedeelde zorgen over ICT/digital (cyber en AI) en de bedrijfscultuur.

Extern gaan de gedachten vooral uit naar marktomstandigheden (waaronder geopolitieke ontwikkelingen) en naar de overheid (gedrag en wetgeving).

Onderzoeksvraag

We vroegen in een open vraag aan de respondenten waar ze in hun rol als commissaris, rvb-lid, secretaris van de rvc of internal auditor met betrekking tot de organisatie wakker van liggen. 130 respondenten hebben daar 201 antwoorden op gegeven. Daarvan zijn er 101 commissaris en 29 niet-commissaris (rvb-lid, secretaris rvc of internal auditor). 70 respondenten komen uit de profitsector en 60 uit de non-profitsector.

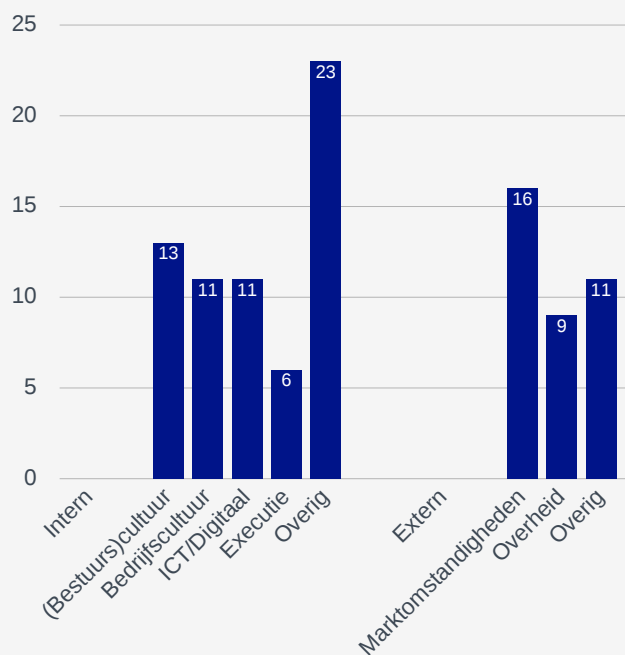
4.1 Commissarissen in de profitsector liggen wakker van

Figuur 4.1

Categorieën antwoorden commissarissen in profitsector

Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de percentages van het totaal aantal antwoorden van commissarissen in de profitsector.

■ 2024



Meer interne dan externe zorgen bij
profitsector

In de profitsector zien we dat 64 procent van de zaken waar commissarissen wakker van liggen rechtstreeks gelinkt is aan de organisatie zelf. 36 procent heeft betrekking op zaken buiten de organisatie.

Als we kijken naar de **interne zorgen** zien we dat veel te maken heeft met bestuur (scultuur) (opvolging bestuurder, samenstelling rvb, ceo 'trekken ze het', governance invulling, kwaliteit van het leiderschap, te lang besluitvormingstraject) en bedrijfscultuur (spanningen tussen generaties, moreel kompas organisatie, wendbaar blijven). Ook van ICT/digital liggen commissarissen soms wakker. Dan kunnen we denken aan cybercrime, maar ook aan AI. In de categorie overig vinden we onder andere opmerkingen als lage marges, genoeg funding en samenwerken met derden.

Bij **externe zorgen** gaat het aan de ene kant vooral over marktomstandigheden (inclusief geopolitieke ontwikkelingen) en aan de andere kant over de overheid. Bij het eerste vinden we opmerkingen als een veranderend speelveld en marktontwikkeling in geopolitieke zin. Bij het tweede gaat het om toename van of onzekerheid met betrekking tot wet- en regelgeving en het gedrag van de overheid.

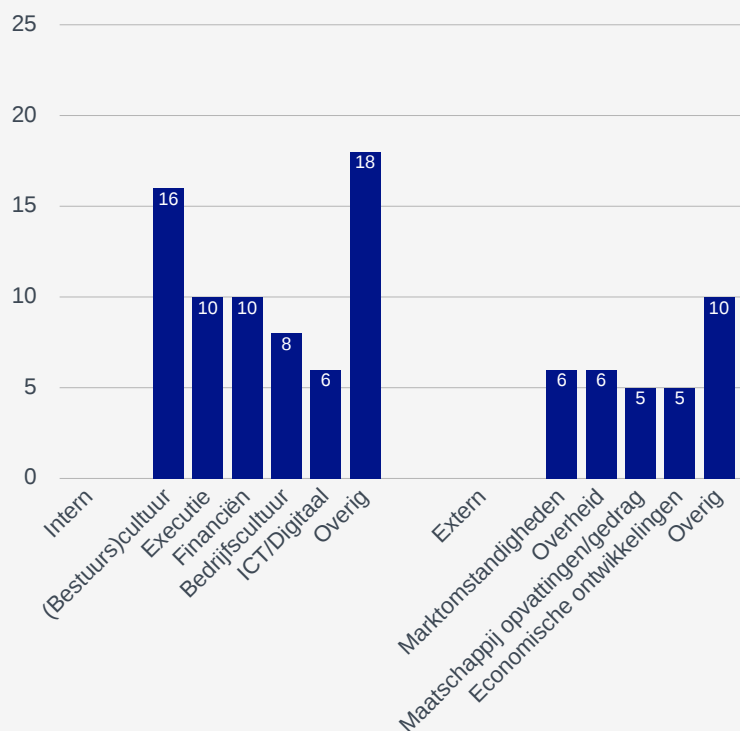
4.2 Commissarissen in de non-profitsector liggen wakker van

Figuur 4.2

Categorieën antwoorden commissarissen in de non-profitsector

Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de percentages van het totaal aantal antwoorden van commissarissen in de non-profitsector.

■ 2024



Ook bij non-profitsector meer interne dan externe zorgen

In de non-profitsector zien we dat 68 procent van de zaken waar commissarissen wakker van liggen direct gekoppeld zijn aan de organisatie. 32 procent heeft betrekking op zaken buiten de organisatie.

Net als de commissaris in de profitsector ligt ook de commissaris in de non-profitsector relatief het meest wakker van zaken die te maken hebben met het bestuur: 'afhankelijkheid van één bestuurder', 'bestuurder die vergroeit is met de organisatie', 'samenstelling rvb', 'omvallen ceo' zijn opmerkingen die in deze categorie vallen. De categorieën executie (bijvoorbeeld 'trage implementatie beleid'), financiën ('margedruk bij hoge kosten') en bedrijfscultuur ('hoogte ziekteverzuim') verschillen qua omvang weinig van elkaar.

Externe zorgen vinden we gedeeltelijk op het gebied van de overheid (zowel wet- en regelgeving als gedrag) en op het gebied van marktomstandigheden. Denk hierbij aan bij 'overheid' aan opmerkingen als 'bezuinigingen' en 'toenemende bureaucratie' en bij 'marktomstandigheden' aan 'bezwaarprocedures vanuit burgers'.

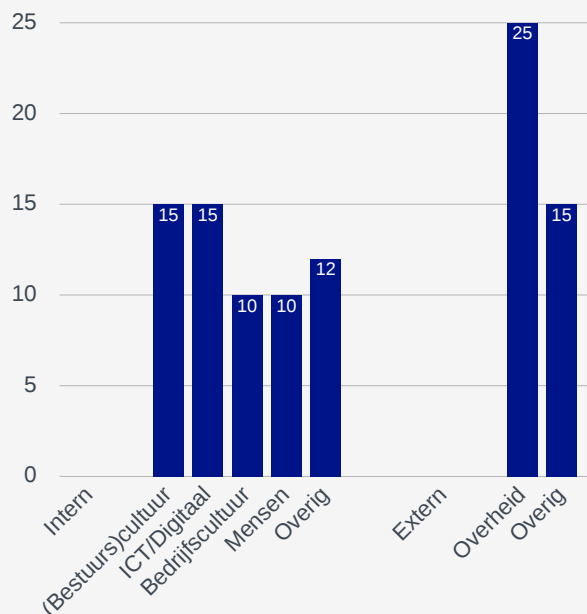
4.3 Niet – commissarissen liggen wakker van

Figuur 4.3

Categorieën antwoorden niet-commissarissen

Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de percentages van het totaal aantal antwoorden van niet-commissarissen.

■ 2024



Ook bij niet-commissarissen meer interne dan externe zorgen

Bij de niet-commissarissen zien we dat 61 procent van de zaken waar niet-commissarissen wakker van liggen te maken hebben met de betrokken organisatie. 39 procent heeft betrekking op zaken buiten de organisatie.

Net als de commissaris ligt ook de niet-commissaris relatief het meest wakker van zaken die te maken hebben met het bestuur, hoewel dat in omvang bij de niet-commissaris net zo groot is als de categorie ICT/digital. 'impact van tech op bedrijfsvoering', 'gebrekkige strategievorming', 'ontbreken legal counsel', 'ERP wissel' en 'overgang naar nieuwe ceo' zijn opmerkingen die in deze categorieën vallen. Opmerkingen als 'assurance op het toenemend gebruik van externe partijen', 'krapte op de arbeidsmarkt' en 'werkdruk' zijn bijvoorbeeld opmerkingen die we in de andere categorieën vinden.

Externe zorgen vinden we met name op het gebied van de overheid (zowel wet- en regelgeving als gedrag) en op het gebied van marktomstandigheden. Te denken valt daarbij aan opmerkingen als 'zwalkend politiek beleid' en 'hoeveelheid wetgeving die er is en er nog aankomt' aan de ene kant en 'opkomst private equity' en 'toenemende concurrentie' aan de andere kant.

4.4 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Maakt commissaris zich nog zorgen over opwarming van de aarde?

Sommige respondenten liggen wakker van het politieke klimaat, andere respondenten van een verslechterend ondernemingsklimaat, maar van klimaatverandering of opwarming van de aarde ligt niemand (meer) wakker. Kunnen we daarmee stellen dat voor de commissaris uit het nieuws uit het hoofd is? Of gelooft de commissaris dat er inmiddels voldoende actie is ondernomen om mogelijke gevolgen van die opwarming te beperken of om te draaien? Of is het te abstract geworden?

AI nog te ver van onze bed show om zich zorgen over te maken?

Van de 201 gegeven opmerkingen hebben er slechts vier betrekking op AI. Is AI nog een te ver van onze bed show om zich zorgen over te maken? Anderzijds is dit wel in lijn met jaar in jaar uit geconstateerde situatie dat op dit aandachtsgebied vooral commissarissen (ver) achter blijven liggen bij de actualiteit en de relevantie van het onderwerp. Verkeren ze in een situatie van permanente inertie?

Heeft commissaris voldoende oog voor wat er in de wereld gebeurt?

Bij alle drie de subgroepen zien we vooral meer interne dan externe zaken waar ze met betrekking tot de organisatie wakker van liggen. Is dat omdat de commissaris te weinig oog heeft voor wat er in de wereld gebeurt en wat dat kan betekenen voor de organisatie? Of heeft de commissaris juist oog voor de buitenwereld en denkt dan: kan deze organisatie dat wel aan? Of is de rvc-agenda zo druk dat men aan maatschappelijke en geopolitieke ontwikkelingen en wat dat betekent voor de organisatie niet toekomt? Zou het kunnen zijn dat de commissaris ziende blind is? Of is er sprake van struisvogelpolitiek?

Waarom ligt commissaris niet wakker van arbeidsmarktkrapte maar wel van geopolitieke ontwikkelingen?

In de afgelopen jaren hebben we aan respondenten vaak de vraag voorgelegd wat in hun ogen de twee belangrijkste bedreigingen/uitdagingen voor de organisatie waren. Heel vaak, zeker in de non-profitsector, kwam daar de arbeidsmarkt naar voren. De krapte, een tekort aan geschikte medewerkers, hoe het ook werd omschreven. In dit onderzoek, waarin we vroegen 'waar ligt u met betrekking tot de organisatie wakker van', lijkt deze krapte niet tot een slaapgebrek te leiden bij respondenten. Zowel bij de commissaris uit de profitsector als uit de non-profitsector werd dit maar beperkt genoemd als iets waar ze wakker van lagen. Dat is toch op zijn minst opmerkelijk te noemen? Is de continuïteit van de organisatie minder in gevaar door een tekort aan mensen dan door een geopolitieke ontwikkelingen?

Is het te gezellig in de rvc?

Na 'creativiteit/onconventionele attitude' en 'ondernemer' staat de eigenschap 'teamspeler' op de derde plaats wat betreft aantal veranderwensen bij de rvc. Maar niet zoals de twee eerste eigenschappen als zijnde dat er meer van gewenst wordt. Nee, bij vijf benchmarks is sprake van het tegenovergestelde, het mag wel een tandje minder. Bij de bedrijfsbenchmarks gaat het om het beursgenoteerde bedrijf en de zorg- en welzijnsector. Bij de persoonsgebonden benchmarks om de voorzitter van de rvc, de jongere commissaris en de commissaris die elders in een rvc zit. Zijn zij van mening dat het te gezellig wordt in de rvc? Dat er te veel aandacht wordt besteedt aan het zijn van een team als rvc? Het lijkt volgens deze vijf in elk geval niet ten koste te gaan van het kritisch doorvragen. Daar hebben ze geen verbeterwensen.

5 Riskmanagement

Samenvatting

We hebben de volgende stellingen onderzocht: het geven door de interne risicobeheersings- en controlesystemen van een redelijke mate van betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving en van de duurzaamheidsverslaggeving, het effectief beheersen van operationele risico's, compliance risico's en strategische risico's en dat het risicomanagement meer is dan een administratieve exercitie.

Wenselijke situatie

Bij het basisprofiel krijgen alle zes de stellingen de hoogste mate van instemming. De mening van het basisprofiel onderschrijven de andere benchmarks grotendeels. Bij vijf van de zes stellingen scoren alle benchmarks een 4,0 of hoger. De enige stelling waar dat maar net niet gebeurt, is bij 'de interne risicobeheersings- en controlesystemen geven ten minste een beperkte mate van zekerheid dat de duurzaamheidsverslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat'.

Veranderwensen

Er zijn twee stellingen die er bovenuit springen wat betreft gedeelde verbeterwensen. Zowel bij de beheersing van strategische risico's als bij het meer zijn dan een administratieve exercitie zijn veertien benchmarks te vinden die vinden dat dat beter kan. Drie andere stellingen over beheersing van compliance risico's en over de interne risicobeheersings- en controlesystemen hebben respectievelijk negen of acht verbeterwensen.

De enige stelling met weinig veranderwensen (2) is dat operationele risico's effectief worden beheerst.

Huidige situatie

Bij het basisprofiel vallen bijna alle stellingen in de klasse 'duidelijk mee eens' qua instemming. Alleen de stelling over het beheersen van strategische risico's valt daarbuiten en vinden we in de klasse 'neigt naar instemming' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$). Bij vier van de zes stellingen is meer dan de helft procent van de benchmarks het minimaal duidelijk eens. Dat zijn deze vier:

- De interne risicobeheersings- en controlesystemen geven een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat (86 procent van de benchmarks)
- Operationele risico's worden effectief beheerst (inclusief signalering) (75 procent)
- Risicomanagement is meer dan een administratieve exercitie (69 procent)
- Compliance risico's worden effectief beheerst (inclusief signalering) (56 procent)

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten zijn zes stellingen voorgelegd met betrekking tot risicomanagement en met name gericht op de [Verklaring Omtrent Risicobeheersing](#). We hebben deze stellingen niet eerder voorgelegd en hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren.

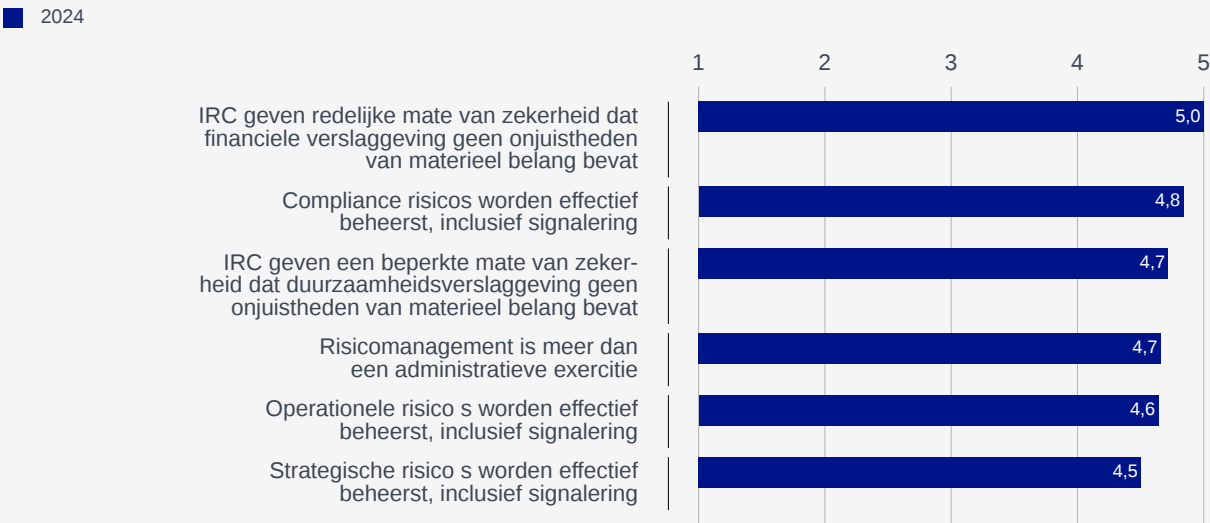
Gebruikt is de 5-puntsschaal met 1 = *volstrekt oneens*, 2 = *oneens*, 3 = *deels oneens/deels eens*, 4 = *eens* en 5 = *volstrekt mee eens*.

Wij realiseren ons dat de uitkomsten met betrekking tot beide onderwerpen sterk afhankelijk kunnen zijn van de aanwezige competenties/eigenschappen van de vicevoorzitter en de overige rvc-leden. Ook is er mogelijk een 'kip-ei' probleem. Wanneer we uitgaan van een wenselijke situatie voor de rol leidt de insteek naar de eigenschappen tot andere accenten dan wanneer we de eigenschappen als vertrekpunt nemen. In dat laatste geval komen er mogelijk andere accenten voor de rol naar boven. Ons inziens heeft denken vanuit de structuur in eerste instantie de voorkeur. Vervolgens worden dan als afgeleide de gewenste eigenschappen en daarmee ook de 'poppetjes' geselecteerd. Maar aangezien het uiteindelijk de mensen zijn, die bepalen of iets werkt, willen wij daarin niet al te dogmatisch zijn.

5.1 Wenselijke situatie

Figuur 5.1
Scores gewenste situatie voor risicomanagement, basisprofiel

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



IRC: interne risicobeheersings- en controlesystemen

Gewenste situatie basisprofiel

Basisprofiel: alles zes zeer gewenst

Bij het basisprofiel krijgen alle zes de stellingen de hoogste mate van instemming, **volstrekt mee eens** (score ≥ 4.5).

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Grote mate van overeenstemming onder de benchmarks

De mening van het basisprofiel onderschrijven de andere benchmarks grotendeels. Bij vijf van de zes stellingen scoren alle benchmarks een 4.0 of hoger. De enige stelling waar dat niet gebeurt is bij 'de interne risicobeheersings- en controlesystemen geven ten minste een beperkte mate van zekerheid dat de duurzaamheidsverslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat'. Maar bij de drie benchmarks die dat net niet halen, scheelt dat maar heel weinig.¹

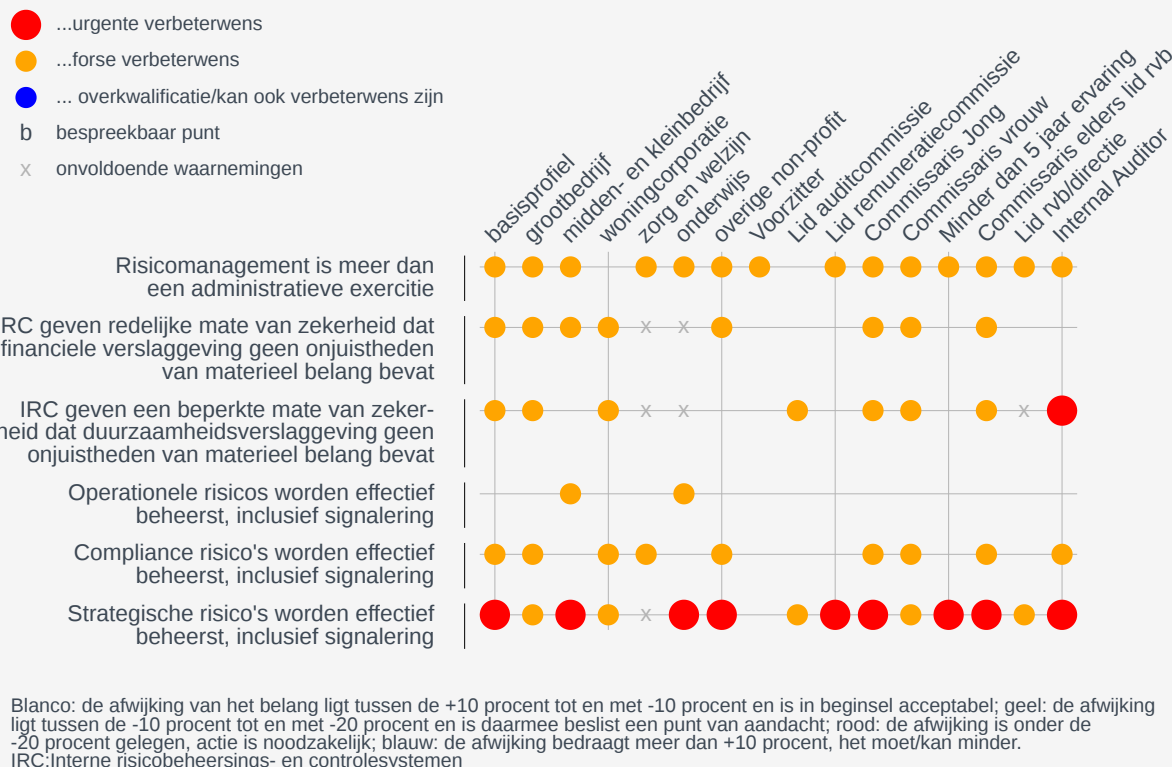
¹ Zorg en welzijn en onderwijs hebben bij enkele stellingen acht waarnemingen. Daarom zijn ze niet meegenomen, maar het beeld is bij deze beide benchmarks in lijn met dat van de anderen.

5.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 5.2

Veranderwensen risicomanagement

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



.

Basisprofiel

Vijf verbeterwensen, één urgent

Het basisprofiel heeft bij vijf van de zes stellingen een verbeterwens. Die voor het effectief beheersen van strategische risico's inclusief signalering is urgent. Opvallend is hier ook dat risicomanagement meer dan een administratieve exercitie moet zijn. Dit roept wel wat vragen op.

.

Andere benchmarks

Hoog overall veranderpercentage

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **61 procent hoog**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat alle veranderwensen ook verbeterwensen zijn. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage **73 procent**. De profitsector heeft een iets hoger veranderpercentage dan de non-profitsector (78 om 68). Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage **53 procent**, waarbij de commissarissen en niet-commissarissen dicht bij elkaar liggen.

Bedrijfsbenchmarks

Bijna veel stellingen door alle drie verbeterwensen

In de **profitsector** hebben het beursgenoteerde bedrijf en GB beide vijf verbeterwensen en MKB vier. Alle drie vinden dat risicomanagement meer dan een administratieve exercitie moet zijn, dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen meer zekerheid moet geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en strategische risico's effectiever worden beheerst. Dat laatste is voor het beursgenoteerde bedrijf en MKB urgent.

Verder zijn het beursgenoteerde bedrijf en GB van mening dat de compliance risico's effectiever kunnen worden beheerst en dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen meer zekerheid moeten geven dat de duurzaamheidsverslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. MKB vindt als enige van de drie dan weer dat de operationele risico's effectiever kunnen worden beheerst.

Veel dezelfde verbeterwensen als bij profitbenchmarks

Ook bij de benchmarks in de **non-profitsector** zien we veel veranderwensen, die vaak gedeeld worden. Corp en ONP hebben er beide vier, OW drie en Zorg twee.¹ Net als de profitsector maken ook Corp, OW en ONP zich zorgen over de strategische risico's. Voor OW en ONP is die zorg urgent. Voor Zorg, OW en ONP is risicomanagement nog iets te veel een administratieve exercitie. Voor Corp, Zorg en ONP kunnen compliance risico's beter worden beheerst.

¹ Waarbij als we de waarnemingsgrens bij acht leggen, Zorg vier veranderwensen heeft.

Persoonsgebonden benchmarks

Vooraf Jong, VR en rvbEL veel verbeterwensen

Bij de **commissarissen** is het aantal veranderwensen iets minder talrijk. Koplopers zijn Jong, VR en rvbEL met vijf. AC, Remu en Merv hebben er elk twee en VZ één. Op AC na is bij de rest de stelling over het meer zijn van risicomanagement dan een administratieve exercitie een verbeterwens. Ook het beheersen, inclusief signalering, van strategische risico's wordt, behalve door VZ, door iedereen als een verbeterwens gemarkeerd. Voor Remu, Jong, Merv en rvbEL is dat zelfs urgent.

IA twee urgente verbeterwensen

Bij de **niet-commissarissen** is DIR relatief rustig met slechts twee verbeterwensen en wel voor het meer zijn van risicomanagement dan een administratieve exercitie en voor het beheersen van strategische risico's. De IA sluit zich aan bij deze zorgen, waarbij die laatste voor IA urgent is. Verder heeft de IA nog een urgente verbeterwens bij de stelling dat 'de interne risicobeheersings- en controlesystemen geven ten minste een beperkte mate van zekerheid dat de duurzaamheidsverslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat' en een forse verbeterwens dat de compliance risico's effectief worden beheerst.

Gedeelde veranderwensen

Zorgen om beheersen strategische risico's en om het meer zijn van risicomanagement dan een administratieve exercitie

Er zijn twee stellingen die er bovenuit springen wat betreft gedeelde verbeterwensen. Zowel bij de beheersing van strategische risico's als bij het meer zijn dan een administratieve exercitie zijn veertien benchmarks te vinden die vinden dat dat beter kan. Drie andere stellingen over beheersing van compliance risico's en over de interne risicobeheersings- en controlesystemen hebben respectievelijk negen of acht verbeterwensen.

De enige stelling met weinig veranderwensen (2) is dat operationele risico's effectief worden beheerst.

Huidige situatie

Basisprofiel stemt in met vijf stellingen

Bij het basisprofiel vallen nagenoeg alle stellingen in de klasse **duidelijk mee eens** qua instemming. Alleen de stelling over het beheersen van strategische risico's valt daarbuiten (3.4) en vinden we in de klasse **neigt naar instemming** ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$).

In de huidige situatie is bij vier van de zes stellingen meer dan de helft van de benchmarks het minimaal duidelijk eens. Dat zijn de volgende vier stellingen:

- de interne risicobeheersings- en controlesystemen geven een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat (86 procent van de benchmarks)
- operationele risico's worden effectief beheerst (inclusief signalering) (75 procent)
- risicomanagement is meer dan een administratieve exercitie (69 procent)
- compliance risico's worden effectief beheerst (inclusief signalering) (56 procent)

In totaal 57 procent van de opties score ≥ 4.0

In totaal heeft 57 procent van de opties een score ≥ 4.0 . In de wenselijke situatie is dat 97 procent. De enige stelling met geen 100 procent score ≥ 4.0 in de wenselijke situatie is die voor de duurzaamheidsverslaggeving. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 88 procent boven die grens tegen 100 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 2.8 (oneens tot en met volstrekt oneens) komen niet voor. De stelling met gemiddeld (3.6), over alle benchmarks gemeten, de laagste score is de stelling over de duurzaamheidsverslaggeving.

5.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Heeft de lage ranking van de beheersing van strategische risico's betrekking op toegenomen onzekerheid?

De onderlinge volgorde in de wenselijke situatie bij het basisprofiel van de in dit hoofdstuk behandelde onderwerpen vinden wij de moeite van een korte beschouwing waard. Bovenaan qua instemming staat de exponent van de klassieke toezichtsfunctie 'een goede en juiste financiële verslaggeving', oftewel de verantwoording van 'het verleden'. Hier is geen discussie over mogelijk. Onderaan in het lijstje bevindt zich de beheersing van de strategische risico's, inclusief de signalering, oftewel de inschatting van 'toekomstige gevolgen'. Meestal leidt het hanteren van het bijvoeglijk naamwoord strategisch tot een (veel) hogere score, maar nu niet. Misschien is door dit containerbegrip heen gekeken, maar het kan ook zijn dat dit een signaal is met betrekking tot een zekere onzekerheid. Er zijn misschien wat teveel voorbeelden van strategische missers dan achteraf kan worden geconcludeerd. De vraag is wel of dit in de toekomst verandert. De toekomst voorspellen is nog steeds geen gemakkelijke zaak en zal dat vermoedelijk ook niet worden. Toch hebben we het gevoel dat kansen verzilveren niet goed wordt gewogen tegen risico's nemen.

Verder is het opvallend dat de beheersing van de compliance risico's relatief ook hoog staat genoteerd. We denken dat dit deels te herleiden is tot een link met de toezichtsfunctie óf op het toegenomen aantal externe toezichthouders óf op de gestegen aansprakelijkheid van commissarissen. Het kan ook zijn dat men denkt compliance risico's relatief gemakkelijker te kunnen identificeren en te meten. Bovendien past dit goed in de sfeer van het toezichtsdenken. Dat moet 'perfect' zijn. Het gevaar van een aantal van deze ontwikkelingen kan zijn dat de ruimte voor ondernemen eerder afneemt dan toeneemt.

Bekijkt men het risicomanagementproces wel kritisch genoeg?

Opvallend is dat veertien van de zestien benchmarks een verbeterwens hebben bij de stelling dat risicomanagement bij hun organisaties meer is dan een administratieve exercitie. Alleen de benchmarks woningcorporatie en commissaris lid-auditcommissie hebben geen verbeterwens. De vraag is of de verbeterwensen van die veertien benchmarks in de categorie vallen van 'je moet altijd proberen te verbeteren' of dat er in de huidige situatie sprake is van een onvoldoende of een matige voldoende.

Historisch gezien valt risicomanagement meestal in ieder geval in de portefeuille van de auditcommissie. Deze commissie heeft ook van oudsher vaak een financiële oriëntatie en heeft als lid doorgaans één of meer mensen die door de collega-commissarissen als financiële specialist worden gezien. Gezien de historie van ons onderzoek blijkt ook dat commissarissen iets menselijks niet vreemd is. Veranderen gaat vaak zeer traag en stropetig. Ook bij risicomanagement is dat proces actueel. We zien dat risico's die een paar jaar geleden nog niet op ieders netvlies stonden, zoals de communicatiekabels in zee, dat nu wel zijn gekomen. Dat is een signaal dat openstaan voor andere dan historische risico's wellicht nu opgepakt wordt of gaat worden, maar dat het nog niet gemakkelijk is om alle commissarissen daarin mee te krijgen. Het zou kunnen zijn dat de huidige staat van het risicomanagement toch dichterbij een administratieve exercitie dan menigeen denkt of lief is. Daarmee zou de geconstateerde verbeterwens vermoedelijk nog groter zijn dan nu blijkt. De huidige situatie is 'te mild' beoordeeld.

Wij vermoeden dan ook dat een kritische blik naar risicomanagement opportuun is en dat dit bovendien niet meer een exclusieve activiteit van de auditcommissie moet zijn. De gehele rvc moet zich hieraan committeren. Bovendien kan het bij wijze van experiment geen kwaad in dit proces ook eens een groep van jonge, getalenteerde en/of zeer nuchtere medewerk(st)ers te betrekken.

In hoeverre zijn operationele risico's geen strategische risico's geworden?

Gemiddeld vindt 75 procent van de benchmarks dat de operationele risico's wel goed worden gemanaged. Ten aanzien van de strategisch risico's vindt alleen de voorzitter dat. Deze heeft daar als enige ook geen verbeterwens. Het aantal verbeterwensen bij de operationele risico's doet zich slechts voor bij twee benchmarks (MKB en onderwijs). Maar stel nu dat ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van AI en/of geopolitiek, gevolgen heeft voor de operationele processen. Hoe aannemelijk is het dan dat commissarissen en bestuurders gezien de hier genoemde opvattingen op tijd en adequaat reageren? Wij zijn er niet gerust op.

Is beursgenoteerde bedrijf klaar voor de VOR?

U heeft misschien opgemerkt dat veel van deze stellingen sterke raakvlakken hebben met de kaders zoals die in de Verklaring Omtrent Risicobeheersing (VOR) worden geschetst. Dat klopt, we waren zeer benieuwd hoe de praktijk bij onze respondenten al aansloten bij hetgeen in de VOR van ze wordt verwacht. Voor degenen die zich afvragen, wat is de VOR: de schragende partijen van de Nederlandse Corporate Governance Code (Code) zijn overeengekomen dat in de Code zal worden opgenomen dat beursgenoteerde vennootschappen over het boekjaar beginnend op of na 1 januari 2025 een VOR (nieuwe stijl) moeten opnemen in het bestuursverslag. In dat verslag legt het bestuur verantwoording af over de opzet en werking én over de beoordeling van de effectiviteit van de risicobeheersing (ofwel de interne risicobeheersings- en controlesystemen (IRCS)) en verklaart zij welke mate van zekerheid deze systemen bieden. Het gaat hierbij om verslaggevings-, compliance- en operationele risico's en is principle-based. Het doel van de VOR is om risicobeheersing

nadrukkelijker op de agenda van bestuurders en commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen te krijgen vanwege het toenemende aantal risico's in een volatiele wereld met meer complexiteit. Of een groter bewustzijn van risico's die voorheen niet per se als een risico werden gezien. Dat vereist van bedrijven dat zij hun risicomanagement niet één keer per jaar actualiseren, maar dat actueler moeten houden. Kortom, een groter bewustzijn en daarmee het meer zijn dan een administratieve exercitie. Afhankelijk van de volwassenheid van het risicomanagement vereist deze VOR weinig of meer werk voor bedrijven.¹

Uit onze resultaten blijkt dat het beursgenoteerde bedrijf nog niet geheel tevreden is met wat er nu in hun organisatie gebeurt. Hoewel men in de huidige situatie alles boven een 4.0 scoort (duidelijk mee eens) zien we ook dat bij vijf van de zes stellingen verbeterwensen zijn. Dus zowel dat:

- de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat*
- deze systemen ten minste een beperkte mate van zekerheid geven dat de duurzaamheidsverslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat kennen verbeterwensen*
- risicomanagement meer is dan een administratieve exercitie*
- compliance risico's effectief worden beheerst (inclusief signalering)*
- dat strategische risico's effectief worden beheerst (inclusief signalering)*

Het lijkt er dus op dat de respondent van het beursgenoteerde bedrijf aangeeft dat er een tandje bij moet om de doelstellingen van de VOR te halen.

¹ Het instituut voor internal auditors (IIA) heeft een handige handleiding gemaakt <https://www.iaa.nl/kenniscentrum/vaktechnische-publicaties/publicatie/practice-guide-vor-en-de-internal-auditfunctie>

6 Risk management, (nood) scenario's

Samenvatting

Het percentage veranderwensen is met 63 procent aan de hoge kant, net als in 2019 met 59 procent. In het onderzoek zijn we niet expliciet ingegaan op het samenvallen van risico's. Dit is wel in veel interviews aan de orde gekomen. Hieruit bleek dat dit binnen de bedrijven geen standaardpraktijk is bij de analyse van risico's en risicomanagement. Daarmee rijst de vraag: hoe adequaat zijn sommige scenario's?

Daarnaast vielen verschillende organisaties terug op een crisisteam met crisisprocedures. Ook dit hebben we niet expliciet in het onderzoek opgenomen. De vraag is: leent elk risico zich om pas aan te pakken op het moment dat dit zich manifesteert? Het managen van een aantal risico's kan volgens ons niet zonder dat al wat infrastructurele maatregelen zijn getroffen.

Wenselijke situatie

Het basisprofiel is het er volstrekt dan wel duidelijk mee eens dat er een scenario moet liggen voor calamiteiten veroorzaakt door brand, cybercrime, stroomtekort, wegvallen van internet, negatieve publiciteit, levering van defecte producten/diensten, publiek optreden van een klokkenluider, handelen in strijd met de gedragscode van het bedrijf, handelen in strijd met de wet, handelen in strijd met de privacywetgeving en het onverwacht wegvallen van de ceo. Allemaal scenario's waar minstens de helft van de benchmarks met dezelfde mate van instemming achterstaat. Een scenario klaar hebben liggen voor calamiteiten veroorzaakt door een watertekort is niet direct noodzakelijk.

De resultaten van dit hoofdstuk zijn in lijn met de verbeterwensen die we in het vorige hoofdstuk hebben besproken bij de stelling dat risicomanagement meer is dan een administratieve exercitie. Wij denken alleen dat de respondenten enigszins optimistisch zijn over de huidige situatie en dat het gat naar de wenselijke situatie wat groter is dan zij dachten/vermoedden.

Veranderwensen

Bij vijf van de twintig stellingen hebben minstens tien benchmarks een veranderwens. Dat zijn de stellingen over het hebben van een scenario bij calamiteiten veroorzaakt door terrorisme (13 benchmarks), door negatieve publiciteit, door publiek optreden van een klokkenluider, door handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen (elk 11 benchmarks) en calamiteiten veroorzaakt door wateroverlast (10 benchmarks).

De enige stelling met weinig veranderwensen (3 benchmarks) is die voor een scenario voor brand. Dat is alleen voor de benchmarks woningcorporatie, overige- nonprofit en jongere commissaris een verbeterwens.

Huidige situatie

Het basisprofiel geeft alleen bij de scenario's voor calamiteiten veroorzaakt door brand, cybercrime, levering van defecte producten/diensten en handelen in strijd met de wet een duidelijke mate van instemming af. Het ontbreken van een duidelijke instemming vinden we ook bij de andere benchmarks terug. Alleen bij brand, cybercrime en handelen in strijd met de wet zien we dat meer dan de helft van de benchmarks daar duidelijk mee instemt. Een lage mate van instemming over de aanwezigheid komt dan ook veelvuldig voor. Opvallend aan de ene kant is de benchmark woningcorporatie die op veel scenario's zeer laag scoort en aan de andere kant de benchmarks commissaris die tevens lid is van de auditcommissie en de commissaris die tevens lid is van de remuneratiecommissie die bij veel scenario's juist hoger scoren.

Historische vergelijking

Elf van de voorgelegde scenario's hebben we in 2019 ook voorgelegd. En we zien veel verschillen bij de benchmarks hoe ze daar nu tegenaan kijken en hoe ze daar toen tegenaan keken. Met name in de huidige situatie. De aanwezigheid van een scenario in verband met calamiteiten veroorzaakt door cybercrime is een stuk waarschijnlijker geworden. De aanwezigheid van een scenario voor calamiteiten veroorzaakt door optreden van een klokkenluider of door handelen in strijd met de wet zijn is juist minder waarschijnlijk.

We zien in navolging van het basisprofiel dat acht benchmarks het wenselijker vinden dan in 2019 om een scenario te hebben voor calamiteiten veroorzaakt door cybercrime en zes benchmarks om een scenario voor een onverwacht wegvallen van de ceo. Daarnaast volgen negen benchmarks de lijn van het basisprofiel dat een scenario voor terrorisme minder nodig is dan in 2019. Zes benchmarks volgen de lijn dat een scenario voor handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen minder nodig is dan in 2019.

Onderzoeksvraag

We vroegen aan de respondenten of hun organisatie een draaiboek/(nood)scenario heeft voor het omgaan met twintig soorten calamiteiten. Elf van deze calamiteiten hebben we in 2019 ook al voorgelegd. Daarmee kunnen we deze vergelijken in de tijd. De andere negen zijn nieuw en dat betekent dat we die niet kunnen vergelijken in tijd.

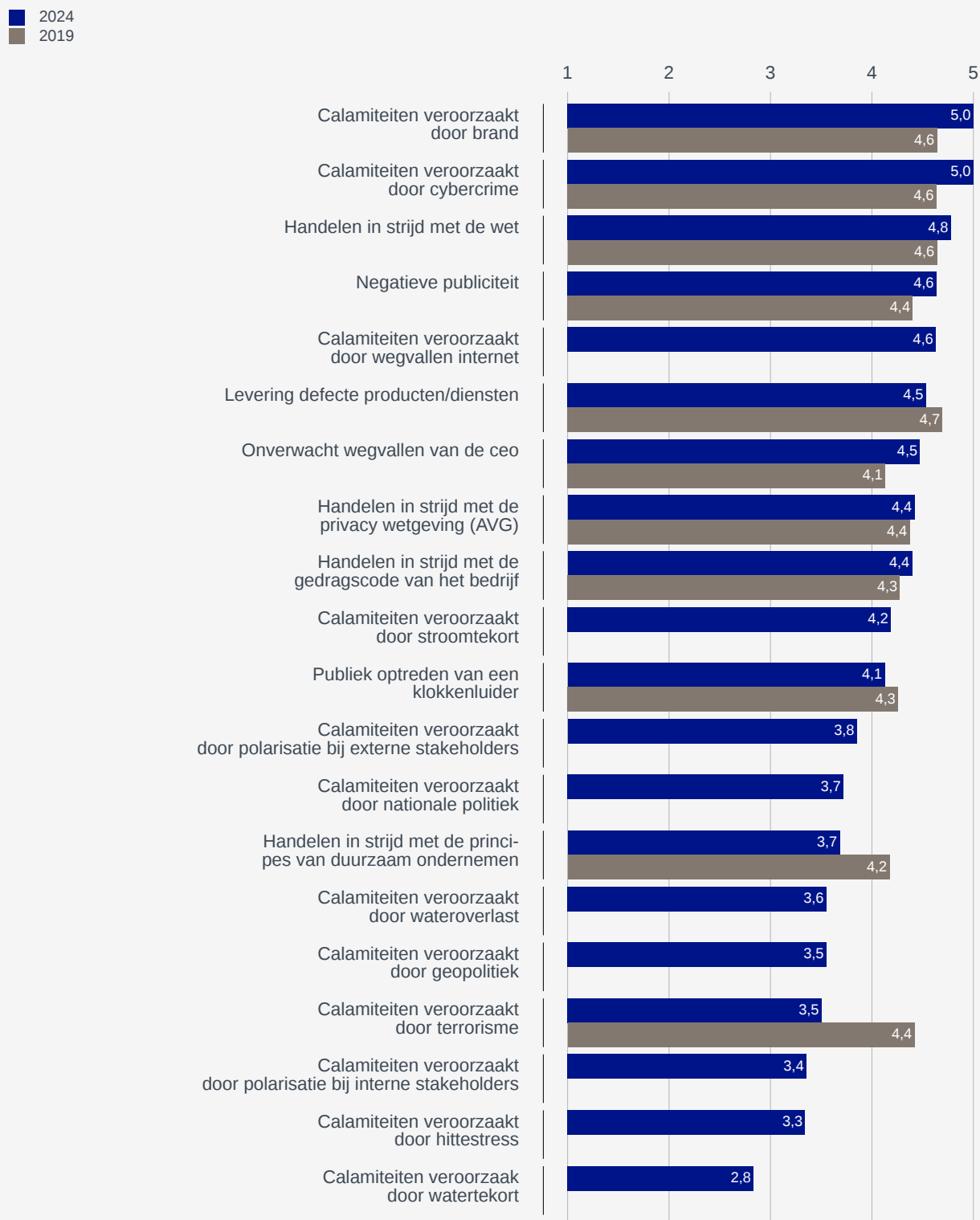
We hebben de 5-puntsschaal gebruikt met *1 = volstrekt oneens*, *2 = oneens*, *3 = deels oneens/deels eens*, *4 = eens* en *5 = volstrekt mee eens*.

6.1 Wenselijke situatie

Figuur 6.1

Scores gewenste situatie voor (nood)scenario's, basisprofiel

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



.

Basisprofiel

Basisprofiel: scenario voor brand en cybercrime zeer gewenst. Watertekort lijkt geen probleem te zijn.

Het basisprofiel heeft de hoogste mate van instemming, **volstrekt eens** (score ≥ 4.5) met zes stellingen met de maximale score voor de stellingen dat er een scenario ligt voor calamiteiten veroorzaakt door brand en door cybercrime. De andere calamiteiten in deze categorie zijn: handelen in strijd met de wet, wegvallen internet, negatieve publiciteit en levering defecte producten/diensten.

In totaal vallen vijf stellingen in de klasse **duidelijk mee eens** ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$). Het gaat er hierbij om scenario's voor calamiteiten veroorzaakt door het onverwacht wegvallen van de ceo, handelen in strijd met de privacywetgeving, handelen in strijd met de gedragscode van het bedrijf, een stroomtekort en een publiek optreden van een klokkenluider.

In de klasse **min of meer eens** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vinden we zes stellingen. Het gaat daarbij om scenario's met betrekking tot calamiteiten veroorzaakt door externe stakeholders, de nationale politiek, handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen, wateroverlast, geopolitiek en terrorisme.

In de klasse **neigt naar instemming** ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) zitten de stellingen dat het wenselijk is dat er een scenario ligt voor calamiteiten veroorzaakt door polarisatie bij interne stakeholders en hittestress.

In de klasse **oneens/eens** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$) vinden we de stelling over een scenario bij calamiteiten veroorzaakt door een watertekort.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Scenario voor brand, cybercrime en wegvallen internet voor iedereen wenselijk

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

- brand (100 procent eens, alle benchmarks)
- cybercrime (100 procent)
- wegvallen internet (100 procent)
- onverwacht wegvallen van de ceo (92 procent)
- negatieve publiciteit (85 procent)
- handelen in strijd met gedragscode bedrijf (83 procent)
- handelen in strijd met de wet (83 procent)
- levering van defecte producten/diensten (75 procent)
- handelen in strijd met de privacywetgeving (75 procent)
- publiek optreden van een klokkenluider (69 procent)
- stroomtekort (54 procent)

Hittestress, wateroverlast, watertekort, polarisatie bij interne stakeholders en nationale politiek worden door geen van de benchmarks als calamiteiten gezien, waarvoor een draaiboek beslist als wenselijk is. Ook terrorisme, polarisatie bij externe stakeholders en geopolitiek scoren met elk slechts één benchmark niet hoog op de urgentieladder. Met twee benchmarks blijft een draaiboek in het geval van handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen ook in de onderste regionen. Het zou wel eens interessant kunnen zijn de resultaten van een aantal (wetenschappelijke en ook historische) onderzoeken eens rustig en onbevangen te bespreken. Wie weet wat er dan gaat gebeuren?

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

.

Bedrijfsbenchmarks

GB redelijk eens met basisprofiel. MKB veel verschillen over wenselijkheid

In de **profitsector** zien we vooral bij het MKB veel materiële verschillen met het basisprofiel (7). Waar het basisprofiel het min of meer mee eens is dat er een (nood)scenario komt voor calamiteiten veroorzaakt door geopolitiek twijfelt het MKB of dat wenselijk is. Een scenario voor een publiek optreden van een klokkenluider, handelen in strijd met de wet en handelen in strijd met privacywetgeving is volgens MKB min of meer wenselijk en voor het basisprofiel (zeer) wenselijk. Het neigt naar instemming bij een scenario voor handelen in de strijd met de principes van duurzaam ondernemen. Het MKB is het nagenoeg oneens dat er een scenario moet komen voor calamiteiten veroorzaakt door hittestress. Dat vindt het basisprofiel min of meer wenselijk. Het MKB is het nog meer oneens dat er een scenario moet komen voor calamiteiten veroorzaakt door een watertekort.
GB wijkt geen enkele keer materieel af van het basisprofiel.

In non-profitsector vaak minder instemming

In de **non-profitsector** hebben alleen Corp en ONP voldoende waarnemingen. Corp wijkt bij vijftien van de twintig stellingen negatief af, waarvan twaalf materieel. ONP elf keer, waarvan zeven materieel. Alle verschillen duiden op een lagere mate van instemming.

Beide zien geen noodzaak voor het maken van een scenario in verband met calamiteiten veroorzaakt door terrorisme en door polarisatie bij interne stakeholders. Verder hebben ze een materieel lagere wenselijkheid met een min of meer eens standpunt voor een draaiboek ten behoeve van een stroomtekort en van een publiek optreden van een klokkenluider.

Corp wil geen scenario voor calamiteiten veroorzaakt door geopolitiek en vindt het slechts min of meer wenselijk dat er een scenario moet zijn bij levering van defecte producten/diensten, negatieve publiciteit en van het onverwacht wegvallen van de ceo. Dit laatste geldt ook voor handelen in strijd met de wet, met de gedragscode van het bedrijf en met de privacywetgeving. Handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen, daarentegen, heeft weer een lagere prioriteit.

Van ONP hoeft er geen scenario te komen voor calamiteiten veroorzaakt door watertekort of hittestress. Over een scenario bij wateroverlast twijfelt deze bedrijfsbenchmark, in tegenstelling tot de andere benchmarks die het daar min of meer mee eens zijn.

Persoonsgebonden benchmarks

Bij persoonsgebonden commissarissen benchmarks mix van meer en minder instemming met basisprofiel. Met name Remu paar keer lagere instemming

Bij de **commissarissen** is het beeld wat rustiger in vergelijking met de bedrijfsbenchmarks. Remu en VZ wijken vijf keer materieel af, VR en rvbEL drie keer, AC twee keer en Jong één keer. Bij Remu zijn alle afwijkingen negatief, dus minder instemming met het betreffende scenario dan het basisprofiel. Het gaat hierbij om terrorisme, geopolitiek, nationale politiek, polarisatie bij externe stakeholders en watertekort. VZ is net iets positiever dan het basisprofiel over een scenario bij calamiteiten veroorzaakt door een watertekort (neigt naar instemming) en bij handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen (is het daarmee eens). Een lagere mate van instemming betreft de scenario's voor wateroverlast, stroomtekort en levering defecte producten/diensten. VR scoort het hoogst van alle persoonsgebonden benchmarks als het gaat om scenario's bij terrorisme, watertekort en hittestress en dus ook hoger dan het basisprofiel.

AC is positiever over een scenario bij calamiteiten veroorzaakt door interne stakeholders en handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen. Jong is het positiefst van alle persoonsgebonden benchmarks over een scenario voor calamiteiten veroorzaakt door geopolitiek. RvbEL vindt, net als Remu, het onwenselijk om een scenario te hebben voor calamiteiten veroorzaakt door watertekort en twijfelt daarnaast met minder instemming voor een draaiboek bij calamiteiten veroorzaakt door wateroverlast.

Individuele bijscholing

Vooraf IA wijkt af van basisprofiel (zeven keer)

Bij de **niet-commissarissen** valt op dat IA positiever is over een scenario bij calamiteiten veroorzaakt door polarisatie bij interne stakeholders en bij calamiteiten veroorzaakt door watertekort. Daarentegen is IA minder enthousiast over een scenario als het gaat over polarisatie door externe stakeholders. Ook is IA het slechts min of meer mee eens als het gaat over een scenario voor calamiteiten veroorzaakt door levering van defecte producten/diensten. DIR heeft een lagere instemming voor een scenario voor stroomtekort en negatieve publiciteit.

6.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 6.2

Veranderwensen (nood)scenario's

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)

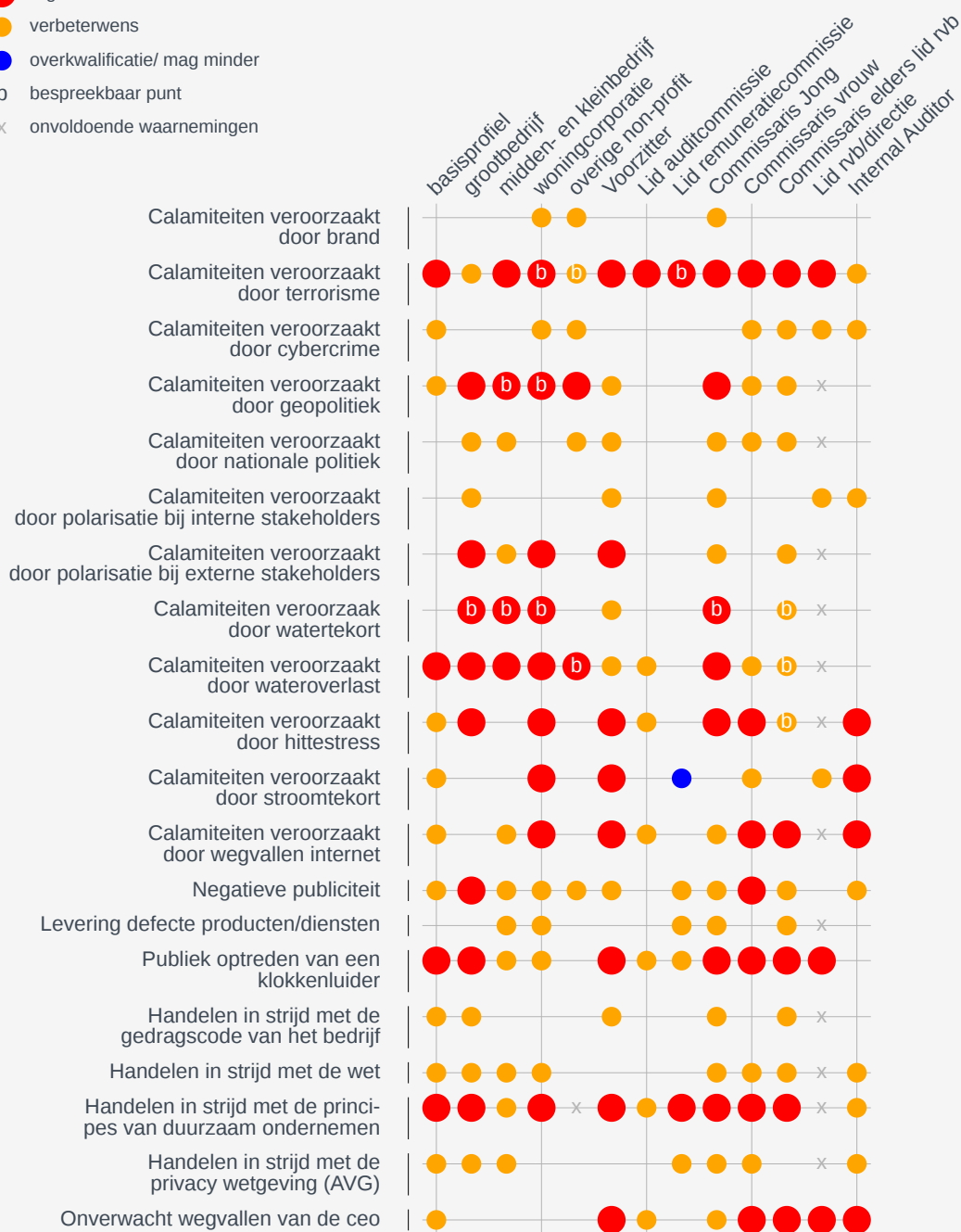
● urgente verbeterwens

● verbeterwens

● overkwalificatie/ mag minder

b bespreekbaar punt

x onvoldoende waarnemingen



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

.

Vier urgente verbeterwensen, tien forse verbeterwensen

Basisprofiel

Bij het basisprofiel geldt dat bij **maar liefst veertien** stellingen sprake is van **verbeterwensen**. Vier daarvan zijn een urgente verbeterwens. Het gaat hierbij om terrorisme, wateroverlast, publiek optreden van een klokkenluider en handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen. Daarnaast zijn er nog tien forse verbeterwensen. Kortom, bij slechts zes van de twintig stellingen bij dit onderwerp heeft het basisprofiel geen veranderwensen.

.

Hoog overall veranderpercentage

Andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **63 procent hoog**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel ook bespreekbare punten zijn (score < 3.2). Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage **62 procent**. De profitsector heeft een iets hoger veranderpercentage dan de non-profitsector (68 procent om 54 procent).

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage **63 procent**, waarbij de commissarissen en niet-commissarissen dicht bij elkaar liggen (64 procent om 61 procent).

.

Voor terrorisme, geopolitiek, watertekort, wateroverlast, optreden klokkenluider en handelen in strijd met duurzaam ondernemen telkens twee benchmarks met urgentie

Bedrijfsbenchmarks

In de **profitsector** hebben het basisprofiel en GB beide veertien veranderwensen, MKB dertien. Een scenario voor wateroverlast is bij alle drie een urgente verbeterwens. Urgentie voelen Bapr en MKB ook bij het nadenken over wat te doen bij terrorisme. Voor GB een forse verbeterwens. Voor Bapr en GB zijn ook urgente verbeterwensen de draaiboeken voor een publiek optreden van een klokkenluider en voor het handelen in strijd met principes van duurzaam ondernemen, voor MKB bij beide een forse verbeterwens. Geopolitiek is bij GB een urgente verbeterwens en voor MKB een urgent bespreekbaar punt. Watertekort is bij GB en MKB een urgent bespreekbaar punt. GB heeft daarnaast nog urgente verbeterwensen voor hittestress en negatieve publiciteit.

In totaal hebben de drie benchmarks uit de profitsector voor acht calamiteiten een gedeelde veranderwens. Alleen met betrekking tot een draaiboek voor calamiteiten bij brand denken zij alles goed geregeld te hebben.

In de **non-profitsector** zien we dat Corp vijftien veranderwensen heeft en ONP zeven. Die delen zij, op één na, met elkaar. Bij Corp zijn er zes een urgente verbeterwens en drie een urgent bespreekbaar punt. Voor ONP zijn van die zeven één een urgente verbeterwens, één een urgent bespreekbaar punt en de andere vijf forse veranderwensen. Beide delen de urgentie voor geopolitiek en wateroverlast, voor een van de twee is dat een bespreekpunt en voor de ander een urgente verbeterwens.

Opvallend is dat deze benchmarks beide wel een verbeterwens hebben voor een scenario voor calamiteiten bij brand.

.

Persoonsgebonden benchmarks

Ook bij persoonsgebonden benchmarks veel verbeterwensen, met name bij Jong, rvbEL, VZ en VR

Bij de **commissarissen** heeft Jong de meeste veranderwensen (18) en rvbEL (16), VZ (15) en VR (14) hebben er ook veel. Remu is relatief het meest tevreden (6). Bij alle benchmarks is de stelling over terrorisme een urgent punt. Voor Remu een urgent bespreekbaar punt, voor de anderen een urgente verbeterwens. Twee andere onderwerpen waar alle commissarissen een (urgente) verbeterwens hebben is bij een publiek optreden van een klokkenluider en bij handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen.

Bij de **niet-commissarissen** heeft IA elf veranderwensen. Urgent zijn die voor hittestress, stroomtekort, wegvallen internet en onverwacht wegvallen van de ceo. DIR heeft bij zes van de acht stellingen met voldoende waarnemingen veranderwensen. Urgent is die bij terrorisme, publiek optreden van een klokkenluider en onverwacht wegvallen van de ceo.

.

Gedeelde veranderwensen

Vijf risico's waar tien of meer benchmarks veranderwensen hebben

Bij vijf van de twintig stellingen hebben minstens tien benchmarks een veranderwens. Dat zijn de stellingen over het hebben van een scenario bij terrorisme (13), negatieve publiciteit, publiek optreden van een klokkenluider, handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen (elk 11) en calamiteiten veroorzaakt door wateroverlast (10).

De enige stelling met weinig veranderwensen (3) is die voor een scenario voor brand. Dat is alleen voor Corp, ONP en Jong een verbeterwens.

Huidige situatie

.

Beperkte overtuiging van bestaan scenario's door basisprofiel

Basisprofiel

Bij het basisprofiel vallen alleen het hebben van scenario's voor calamiteiten veroorzaakt door brand en cybercrime in de klasse met de hoogste mate van instemming, **volstrekt eens** (score ≥ 4.5). Scenario's voor levering van defecte producten/diensten en handelen in strijd met de wet zitten 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 scenario's voor handelen in strijd met de privacywetgeving, handelen in strijd met de gedragscode van het bedrijf, onverwacht wegvallen van de ceo, negatieve publiciteit, calamiteiten veroorzaakt door wegvallen van internet, stroomtekort en polarisatie bij externe stakeholders.

In de klasse **neigt naar instemming** ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) zitten de scenario's voor calamiteiten veroorzaakt door nationale politiek en calamiteiten veroorzaakt door polarisatie bij interne stakeholders.

Twee stellingen vallen in de klasse **deels oneens/deels eens** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$): publiek optreden van een klokkenluider en geopolitiek. Bij de andere stellingen liggen de scores (ruim) onder de 2.8 en daarmee is het basisprofiel het dan oneens. Het gaat daarmee om het ontbreken van een scenario bij wateroverlast, handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen, hittestress, watertekort en terrorisme.

Scenario in het geval van brand bij iedereen aanwezig. Bij meerderheid ook scenario voor cybercrime

In de huidige situatie is bij slechts drie van de twintig stellingen meer dan 50 procent van de benchmarks het minimaal duidelijk eens. Dat gaat om de aanwezigheid van een scenario in het geval van brand (100 procent, alle benchmarks), in het geval van cybercrime (79 procent) en in het geval van handelen in strijd met de wet (54 procent).

In totaal 23 procent van de opties score ≥ 4.0

In totaal heeft 23 procent van de opties een score ≥ 4.0 . In de wenselijke situatie is dat 49 procent. Leggen we de grens bij een score van 3.5, dan scoort in de huidige situatie 45 procent boven die grens tegen 76 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 2.8 (oneens tot en met volstrekt oneens) komen vaak voor. 77 procent van de benchmarks geeft aan geen scenario te hebben liggen voor calamiteiten veroorzaakt door terrorisme, watertekort, hittestress (71 procent) of wateroverlast (54 procent).

Wat bij de andere bedrijfsbenchmarks opvalt is dat met name Woco op veel gebieden laag scoort. Bij maar liefst acht stellingen scoort Woco onder de 2.8. Alleen bij calamiteiten veroorzaakt door brand zien we een duidelijke instemming. Bij de persoonsgebonden benchmarks valt vooral AC op met een vaak positievere kijk op de aanwezigheid van diverse scenario's.

Historische vergelijking

Vergelijking met 2019

Zoals gezegd, we hebben een deel van de scenario's ook in 2019 voorgelegd. En we zien veel verschillen bij de benchmarks hoe ze daar nu tegenaan kijken en hoe ze daar toen tegenaan keken. Er zijn daarbij meer verschillen in de huidige situatie dan in de wenselijke situatie.

Wenselijke situatie

Het basisprofiel heeft vijf grote verschillen met 2019. Drie daarvan zijn meer instemming en twee zijn minder instemming. Zo was het volgens het basisprofiel al zeer wenselijk om een scenario te hebben liggen in het geval van brand of cybercrime. Dat is zo mogelijk nog wenselijker geworden. Ook de instemming voor een scenario voor een onverwacht wegvallen van de ceo is gestegen. Gezakt, één klasse, is een scenario in het geval van terrorisme en een scenario in het geval van handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen.

.

Wenselijkheid scenario cybercrime en wegvallen ceo gestegen. Voor terrorisme en handelen in strijd met duurzaam ondernemen juist minder

Gedeelde verschuivingen in wenselijke situatie

Bij de benchmarks zijn nog een aantal opvallende verschillen te zien. We zien in navolging van het basisprofiel dat acht benchmarks het wenselijker vinden dan in 2019 om een scenario te hebben in het geval van calamiteiten veroorzaakt door cybercrime en zes benchmarks om een scenario voor het onverwacht wegvallen van de ceo.

Daarnaast volgen negen benchmarks de lijn van het basisprofiel dat een scenario voor terrorisme minder nodig is dan in 2019. Zes benchmarks volgen de lijn dat een scenario voor handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen minder nodig is dan in 2019.

Als we de wenselijke situatie in 2019 vergelijken met die in 2024 zien we dat Jong in 2024 over het algemeen meer instemming heeft met bepaalde scenario's en IA juist heel veel minder.

Huidige situatie

Het basisprofiel heeft zes grote verschillen met 2019. Met name het verschil (0.8) in het klaar hebben liggen van een scenario voor een onverwacht wegvallen van de ceo valt op. Dat was in 2019 twijfelachtig en is inmiddels gestegen qua instemming naar min of meer mee eens dat zo'n scenario er ligt. De kans dat er een scenario ligt voor calamiteiten veroorzaakt door terrorisme, voor een publiek optreden van een klokkenluider, voor handelen in strijd met de gedragscode van het bedrijf en handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen is aanmerkelijk geslonken.

Gedeelde verschuivingen in huidige situatie

Aanwezigheid scenario cybercrime stuk waarschijnlijker. Voor optreden klokkenluider en handelen in strijd met de wet juist minder

Bij de benchmarks is nog een aantal opvallende verschillen te zien. We zien in navolging van het basisprofiel dat het bij zes benchmarks aannemelijker is geworden dat er een scenario ligt voor calamiteiten veroorzaakt door cybercrime. Het basisprofiel geeft aan dat de aanwezigheid van een scenario voor een publiek optreden van een klokkenluider in 2024 minder waarschijnlijk is dan in 2019. Zes benchmarks volgen deze lijn. Voor zeven benchmarks, maar niet het basisprofiel, is het minder waarschijnlijk dat er een scenario ligt voor handelen in strijd met de wet.

6.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Hoe actueel moet een risico zijn om mee te nemen in het risicomanagement?

Is het wenselijk een(nood)scenario of draaiboek te hebben? Die vraag stelden we in 2019 en recent voor een aantal dezelfde situaties. Wat opvalt als we de resultaten vergelijken, is dat de wenselijke score voor het hebben van zo'n draaiboek voor 'handelen in strijd met de principes van duurzaam ondernemen' en 'calamiteiten veroorzaakt door terrorisme' bij het basisprofiel sterk terugloopt van 'duidelijk mee eens' naar 'min of meer mee eens'. Wij vragen ons af: lag de aandacht voor deze onderwerpen in de media in 2019 hoger dan in 2024? Stel dat dit zo is, dan rijst de vraag of de waarschijnlijkheid van het plaatsvinden van deze calamiteiten veranderd is en/of de impact van de gevolgen veranderd is. Stel dat de antwoorden op beide laatste vragen 'nee' zijn. Hoe is het verschil dan te verklaren? Wordt het kijken naar mogelijke risico's dan geleid door media aandacht en gaat dit ten koste van grondig en structureel nadenken en kijken? Is actualiteit daarmee gekoppeld aan media zichtbaarheid?

We hebben de laatste jaren genoeg zaken in de wereld gezien waaraan we een paar jaar geleden niet gedacht zouden hebben. Denk bijvoorbeeld aan het 'saboteren' van communicatiekabels in zee. En is dan terugvallen op de huidige beschikbare ruimtelijke satelliet communicatiemo

gelijkheden een betrouwbare en gewenste optie? Ook als deze faciliteit beschikbaar wordt gesteld door een bedrijf met een dominante bestuurder, waarvan het de vraag is of deze naast winststreven ook rekening houdt met maatschappelijke belangen of alleen met zijn persoonlijke doelen en wereldbeeld? Vanuit oogpunt van risicomanagement zal de switch die heeft plaatsgevonden in onze leveranciers van (vloeibaar) gas ook niet door iedereen met gejuich en een gerust gevoel zijn bekeken. Is het ene gat gedicht met het volgende gat?

Wij denken dat de actualiteit van de genoemde risico's, in termen van kans van optreden, niet minder is geworden. Ook denken wij dat de materialiteit van de gevolgen niet is afgenomen. En wij vrezen dat wij belanden in een situatie dat de put gedempt wordt als het kalf verdronken is. En dat laten we gebeuren? En wie betaalt dan de rekening? Wij, de ander, de aandeelhouder, ons nageslacht of....?

Actualisering strategie vraagt ook om jaarlijkse update actualiteit en prioriteitenlijst van risico's én een actieve inbreng van elke individuele commissaris

De meeste organisaties actualiseren jaarlijks de strategie en ondernemingsplannen. Wij pleiten ervoor dat dit ook de actualiteit en prioriteitenlijst van de te managen risico's gaat betreffen. Daarbij adviseren wij dat de rvc hierbij op een andere manier acteert dan gebruikelijk. Niet reageren op een stuk van de rvb, maar los van stukken van de rvb zelf als individuele commissaris een lijstje aanleveren aan de secretaris en/of internal auditor (indien aanwezig) met een onderbouwing en prioriteitenvoorstel ten aanzien van de op te nemen risico's. Vervolgens mag de secretaris of de internal auditor daar een geheel van maken en dit met de namen van de input per commissaris erbij als bespreekpunt op de agenda zetten. Op verzoek kan men overwegen het bedoelde stuk in de voorvergadering van de commissarissen, waarbij de rvb niet aanwezig is, te bespreken. Onze ervaring is dat door dit jaarlijks zo te doen de kans groot is dat eerder wordt afgeweken van de standaard risicolijst en dat nieuwe risico's eerder op het netvlies komen. Vervolgens kunnen de bevindingen van de rvc ingebracht worden in de discussie met de rvb. Een aanvulling hierop kan zijn om een vergelijkbare exercitie te doen met bijvoorbeeld management trainees of medewerkers die nog geen jaar in dienst zijn. De input daarvan kan dan bij het stuk van de commissarissen worden gevoegd. Het is wel belangrijk dat deze betrokkenen een bij voorkeur persoonlijke terugkoppeling met onderbouwing van de gemaakte keuzes ontvangen.

Beweegt externe toezichthouder snel genoeg mee met gewijzigd 'umfeld'?

Bekend is dat officiële organen zoals externe toezichthouders niet uitblinken in snel van hun standpunten en opvattingen af te stappen. Daarmee kunnen ze een remmende invloed hebben op een noodzakelijke versnelling van transitie. Daarbij kan het zijn dat de belangenafweging over bijvoorbeeld individueel belang versus algemeen maatschappelijk of landsbelang anders uitvalt dan bij de start van het betreffende extern toezichtsorgaan. Gedacht kan worden aan verdergaande vormen van samenwerking tussen bedrijven op bijvoorbeeld het gebied van kwantummechanica of defensie, waardoor nationaal en/of op Europees gebied de facto een monopolie ontstaat. Vaak is in dit soort situaties wellicht een politieke (her)overweging nodig. Ook op dat gebied is de keuze tussen snelheid en zorgvuldigheid niet altijd gemakkelijk. Maar vasthouden aan eigen 'schaduwen' kan dan zelfs letterlijk en figuurlijk dodelijk zijn. De wereld en de spelregels zijn veranderd en veranderen nog steeds. Hebben externe toezichthouders, politici, bedrijfsleven en non-profitorganisaties hier wel eens over nagedacht en gesproken of doen ze dat als er niets meer te redden valt?

Is een crisisteam de oplossing voor het managen van risico's?

*Diverse respondenten wezen tijdens de persoonlijke interviews op het alternatief voor de individuele draaiboeken: het werken met **crisisteams** en een **crisisprocedure**. De vraag is of dit voor elk van de onderzochte mogelijke calamiteiten een realistische, werkzame aanpak is. Het is aannemelijk dat calamiteiten veroorzaakt door brand een risico betreft, waar de nodige draaiboeken voor klaarliggen.*

Er zal zelfs al geïnvesteerd zijn in voorzieningen zoals brandmelders, sprinklerinstallaties, brandslangen en waterputten. Het lijkt voor de hand te liggen dat een crisisteam, als deze situatie actueel wordt, volgens het draaiboek aan de slag kan gaan. Maar dat komt omdat de infrastructuur voor het omgaan met deze calamiteit al beschikbaar is en er vermoedelijk ook regelmatig oefeningen zijn gedaan. Als we naar de verschillende risico's kijken, zullen er een aantal zijn waarvoor geen infrastructuur aanwezig is en waarvoor geen oefeningen zijn gedaan. Op het moment dat het risico zich voordoet (bijvoorbeeld een tekort aan drinkwater), is het de vraag of een crisisteam dan nuttig werk kan doen, als er geen infrastructurele voorzieningen zijn getroffen. Een drinkwatertekort zal in een dergelijke situatie niet alleen eventuele productieprocessen raken, maar ook de mensen in de betrokken regio, inclusief eigen medewerk(st)ers en de leden van het crisisteam. Bovendien zal het drinkwaterprobleem wellicht niet beperkt zijn tot de eigen organisatie. 'Even snel naar de supermarkt gaan' is dan geen optie!

Samenvallen van risico's nog een braakliggend gebied?

We gaan weer even terug naar calamiteiten in verband met brand. Het is aannemelijk dat bij brand in het scenario is opgenomen dat men de brandweer belt om assistentie te verlenen bij het behandelen van de brand. Maar hoe zeker is het dat de brandweer beschikbaar is in alle omstandigheden? Vanzelfsprekendheden van enige tijd geleden zijn niet meer zo vanzelfsprekend. En stel dat zowel brandweer als bluswater/-schuim niet beschikbaar zijn, wat kan een crisisteam dan doen? En we hebben het nog niet over een gelijktijdige verstoring in de communicatienetwerken. We hebben geen antwoorden, maar wel vragen die we voorheen niet zouden stellen en nu wel. Stelt men deze vragen ook op een vergelijkbare manier wanneer men bij uw organisatie over risico's en risicomanagement spreekt? En wie stelt deze vragen? De rvc, de rvb, de internal auditor, een externe consultant, een klant, een toeleverancier of andere mensen uit de organisatie?

Geopolitiek risico niet wat onderschat?

Er is slechts één benchmark die een draaiboek/scenario voor omgaan met calamiteiten veroorzaakt door de geopolitiek zonder meer wenselijk acht: de jonge commissaris. Wij vragen ons af in hoeverre de andere organisaties wel voldoende tot zich hebben laten doordringen hoe de afhankelijkheid in de keten is voor hun dienstverlening en/of het kunnen functioneren van hun medewerkers, toeleveranciers en klanten. De indirecte gevolgen van hick-ups zijn soms zeer ingrijpend. Wat dat betreft is het ketendenken niet bij elke organisatie en vermoedelijk ook niet bij elke commissaris voldoende ontwikkeld. Alleen al het opnemen van risico's in dit onderzoek, waarvoor wij geen plaats hadden ingeruimd in het 2019 onderzoek, was voor een aantal van de geïnterviewden al een eye-opener. En de geopolitieke component daarin heeft alleen het afgelopen jaar al sterk aan invloed gewonnen. Het ziet er niet naar uit dat dit na de 'lente' omslaat. Is een 'oorlogsscenario' nog ver weg?

Watertekort en -overlast: een scenario voor de laatste, maar niet voor de eerste? Schiet ons maar lek!

Er zijn tien benchmarks die een veranderwens hebben voor het hebben van een scenario in het geval van calamiteiten veroorzaakt door wateroverlast. Daarvan zijn de meeste een (urgente)verbeterwens. Op dit moment heeft geen van de bedrijfsbenchmarks zo'n scenario liggen en bij de meeste persoonsgebonden benchmarks is de instemming afwezig of niet hoog. Alleen de vrouwelijke commissaris en de internal auditor lijken hier enigszins oog voor te hebben. Bij of zo'n scenario wenselijk is, zien we echter ook geen duidelijke bijval. De meeste benchmarks geven aan het daar min of meer mee eens te zijn. Blijkbaar is wateroverlast de afgelopen tijd meer op het netvlies gekomen, maar ziet men nog niet in wat dat voor effect kan hebben op de eigen bedrijfsvoering.

In oktober 2024 verscheen een onderzoek van Investico, nu.nl, de Gelderlander, de Stentor en De Groene Amsterdammer met als titel 'Nederland niet voorbereid op hevige regenval'. Bij nu.nl kreeg het als titel mee 'Kwart van de ziekenhuizen komt in ernstige problemen bij zware regenbui'.¹ Een van de voorbeelden die werd genoemd in dat nieuwsbericht is dat de afdeling Spoedeisende Hulp (SEH) van het Slingeland Ziekenhuis in Doetinchem in 2024 al twee keer na zware neerslag dicht moest voor patiënten. En ook de Onderzoeksraad voor Veiligheid is inmiddels een onderzoek gestart naar de veiligheidsrisico's rond wateroverlast.² Wij denken dat het voor elke organisatie relevant kan zijn om te zien wat voor effect wateroverlast kan hebben op locaties, logistiek, medewerkers, klanten, etcetera. Of rijdt men dan op stel en sprong naar de bouwmarkt voor een paar zandzakken....?

¹ <https://www.nu.nl/klimaat/6332489/kwart-van-de-ziekenhuizen-komt-in-ernstige-problemen-bij-zware-regenbui.html>

² <https://onderzoeksraad.nl/onderzoek/veiligheidsrisicos-rond-wateroverlast/>

Aan de andere kant hebben we een scenario bij calamiteiten veroorzaakt door een watertekort. Alleen de internal auditor geeft aan het min of meer eens te zijn dat zo'n scenario aanwezig is. Opvallend is echter dat de instemming om zo'n scenario te maken gemiddeld veel lager ligt dan een scenario voor wateroverlast. Het lijken ons toch twee zijden van dezelfde medaille? Alleen de vrouwelijke commissaris en de internal auditor zijn het (slechts) min of meer mee eens dat zo'n scenario er ook voor een watertekort moet komen. Daarnaast is het aantal veranderwensen voor een scenario voor watertekort ook flink minder dan voor een scenario voor wateroverlast, zes om tien. Drinkwaterbedrijven waarschuwen al enige jaren voor een naderend tekort door onder andere toenemende verzilting, vervuiling van

rivierwater in verband met moeilijk te verwijderen chemische stoffen (onder andere pfas) en medicijnresten. Ook de SER heeft in januari van dit jaar een signalering uitgebracht 'Naar een toekomstbestendige omgang met water'. Daarin schrijven ze onder andere dat 'Nederland heeft middels een verdringsreeks vastgelegd hoe water in tijden van ernstige droogte (met andere woorden: voor korte tijd en in geval van nood) wordt verdeeld over verschillende gebruikers. Water blijft in deze reeks het langst beschikbaar voor veiligheidsdoeleinden, natuur en burgers (drinkwater en energievoorziening). Maar als perioden van droogte in de toekomst vaker en in extremere mate voorkomen, zullen met name de landbouw en industrie vaker en langer worden geraakt door maatregelen zoals vastgelegd in de verdringsreeks.¹ Wie enkele jaren geleden had gezegd dat bedrijven niet konden uitbreiden vanwege een stroomtekort was voor gek verklaard. Nu zien we eenzelfde scenario voor ons waarin dat ook geldt voor drinkwater. Een misschien bekende waarschuwing van Jelle Hannema, voormalig bestuursvoorzitter Vitens, in het Financieel Dagblad van vorig jaar kan daarin als teken aan de wand worden gezien 'Tientallen bedrijven krijgen al geen drinkwater, nieuwbouwwijken volgen'.²

1 <https://www.ser.nl/nl/publicaties/omgang-water>

2 <https://fd.nl/economie/1512002/tientallen-bedrijven-krijgen-al-geen-drinkwater-nieuwbouwwijken-volgen>

Waarom lukt het maar niet om een scenario voor negatieve publiciteit te ontwikkelen?

Uit een onderzoek van BDO over fraude, corruptie en non-compliance¹ komt naar voren dat in de profitsector minder dan de helft van de bedrijven zegt te beschikken over een (formeel) fraudebeleid. In de publieke sector is de verdeling ongeveer fiftyfifty. Verder blijkt uit dat onderzoek dat een deel van de organisaties (ook) niet beschikt over een gedragscode, waarin de gedragsregels rondom fraudepreventie en -detectie, anticorruptie en het voorkomen van overtredingen van wet- en regelgeving zijn vastgelegd. Ook hier scoren organisaties uit de publieke sector beter dan profitbedrijven. We hebben in ons onderzoek niet gevraagd of er daadwerkelijk een beleidsplan lag, alleen of er een scenario ligt als er iets gebeurt. Dat kan van belang zijn voor de organisatie zelf en de organisatiecultuur. Is er een gedragscode waarin bijvoorbeeld gedragsregels zijn opgenomen over fraude? En wat gebeurt er als men daarmee in strijd handelt? Handhaven of weggijken? Daar ziet met name de profitsector verbetermogelijkheden.

Maar handelen in strijd met de gedragscode, zoals fraude, kan natuurlijk op een gegeven moment ook naar buiten komen. Dan spreken we meer over een scenario voor omgaan met een publiek optreden van een klokkenluider en zeker ook over een scenario hoe om te gaan met negatieve publiciteit. Daar zien we dat maar liefst elf benchmarks vinden dat het beter moet.² Daarmee staan beide in de top vijf van meest gedeelde verbeterwensen bij (nood)scenario's. Het punt is echter: ook vijf jaar geleden was een scenario voor omgaan met negatieve publiciteit een veel gedeelde verbeterwens. Waarom lukt het maar niet om een scenario voor negatieve publiciteit te ontwikkelen? Dat geldt met name voor de profitsector. Moeten we dat wijten aan te weinig kennis en aandacht voor communicatie in de rvc, te weinig marketing kennis in de rvc en/of te weinig aandacht voor integriteit? Of gaan we daarmee te kort door de bocht? In dit kader is het ook nog waard om even Deloitte USA te benoemen. Zij schreven in hun jaarverslag over 2023 over hun grote steun aan diversiteit en inclusie en we zien een jaar later dat die woorden blijkbaar toch niet zoveel betekenen. Wat zegt dat over het verankerd zijn van een bepaalde cultuur in die organisatie? Of zegt dit wat over het betrokken management en non-executives in de board? Wat voor effect heeft dat op de aantrekkingskracht voor nieuwe medewerkers, zowel in de USA als bijvoorbeeld in Nederland? Wat voor bedrijven trek je aan als klant?

1 <https://www.bdo.nl/Non-compliance-risico-s-voorkom-schade-en-schande.pdf>

2 Een nuttig hulpmiddel kan de handreiking 'Intern onderzoek' van het Huis voor Klokkenluiders zijn:

<https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/integriteit-in-de-praktijk---intern-onderzoek>

De weerbare organisatie onderdeel van weerbaar Nederland?

Eén van de negentien scenario's waar de standaarddeviatie groot is, en de meningen dus sterk uiteen lopen, is de stelling over een (nood) scenario voor calamiteiten veroorzaakt door het wegvallen van internet. Sinds enige jaren vindt om de zoveel jaar een ISIDOOR-oefening plaats. Dat is een grootschalige cyberoefening georganiseerd door het NCSC in samenwerking met de NCTV. Tijdens ISIDOOR oefent men afspraken, structuren en processen uit het Landelijk Crisisplan Digitaal (LCP-Digitaal).¹ Belangrijk daarin is onder andere dat zowel op operationeel als bestuurlijk niveau actie wordt vereist. De inhoud van de laatste oefening zou wat ons betreft ook prima toepasbaar zijn op een individuele organisatie. En we geven sterk in overweging dat ook commissarissen en directie/rvb-leden dan deelnemen aan een dergelijke oefening.

In een breder verband, als we het hebben over weerbaarheid, zou elke organisatie moeten nadenken over een situatie waarin langer dan een dag geen internet aanwezig is. We zijn als maatschappij, burgers, organisaties en overheid, ontzettend afhankelijk van internet. Een alternatief als Starlink lijkt inmiddels niet meer zo betrouwbaar. Wat gaat een organisatie doen als het internet er langer dan een dag uit ligt? Commissarissen lijken gemiddeld meer vertrouwen te hebben dat een dergelijk scenario aanwezig is, dan de rvc en de internal auditors. Wel hebben alle persoonsgebonden benchmarks (behalve de commissaris die lid is van de remuneratiecommissie²) hier een verbeterwens voor. Het lijkt daarmee dat ook commissarissen op gang komen om een meer weerbare organisatie te helpen creëren.

Wordt het geen tijd risicomanagement (deels) gezamenlijk aan te pakken?

Organisaties hebben in het algemeen gelimiteerde 'resources' beschikbaar om aan de ene kant risico's in kaart te brengen en aan de andere kant om risico's te managen als deze zich voordoen. Dat geldt naast voor de betrokken organisaties vermoedelijk ook voor commissarissen. In onze wereld zijn er al een aantal jaren ontwikkelingen gaande, waardoor de kans dat een risico zich manifesteert feitelijk niet meer verwaarloosbaar is. De materialiteit is meestal ook fors toegenomen. Er zijn nieuwe risico's bijgekomen en dat verandert vermoedelijk niet. De beheersbaarheid van risico's lijkt eerder afgenomen dan verbeterd. Het palet van risico's en het managen ervan heeft een dusdanige omvang gekregen, dat menig bestuurder en commissaris er moedeloos van dreigt te worden. Dit vertaalt zich dan soms in uitspraken als 'indien dat gebeurt dan zitten we allemaal in het schip en helpt niets meer'. Een dergelijke opstelling kunnen wij ons voorstellen, maar is naar ons idee niet acceptabel.

Ook blijken opgestelde draaiboeken/scenario's niet meer altijd te werken, omdat veronderstelde hulpbronnen/-middelen helemaal niet meer beschikbaar zijn of slechts in beperkte mate.

Wij vragen ons af, allereerst uitgaande van de organisaties, of het een optie is te onderzoeken of op het gebied van risicomanagement op deelgebieden men samen kan optreden, zowel in het verkennen als in het uitwerken van beheersmaatregelen. Daarbij is het goed om naar bestaande samenwerkingsverbanden te kijken op bijvoorbeeld het gebied van cybercrime. Zowel de sterke als de verbeterpunten van dergelijke verbanden moeten kritisch worden geanalyseerd, net als nog niet toegepaste constructies. Juist door met anderen te verkennen hoe je met bedrijfsoverschrijdende risico's om kunt gaan, kan het zijn dat je met tussenoplossingen kunt komen die in ieder geval tijdswinst opleveren. We kunnen ons afvragen of je samenwerking opzoekt op sector, lokaal, regionaal of op (supra)nationaal niveau. Ook kan het zinvol zijn bredere samenwerkingen op te bouwen met zeer uiteenlopende partners als overheid, profit- en non-profitorganisaties en ook maatschappelijke instellingen. Misschien is het moeten optuigen van een soort oorlogseconomie/-maatschappij wel een goede richting. Daarbij kunt u overwegen een deel van de eigen medewerkers zo te scholen dat u ze organisatie overstijgend kunt inzetten als een bepaalde situatie zich voordoet.

Naast de organisatie zelf pleiten wij ervoor dat misschien wel allereerst commissarissen eens verkennende gesprekken moeten voeren of een dergelijke ontwikkeling in gang gezet kan/moet worden. Maar ook of zij zelf gestructureerd stappen in deze richting kunnen/moeten zetten op het niveau van hoe commissarissen een meer eigentijds en concrete invulling op het gebied van risicosignalering en -management kunnen effectueren.

De resultaten van het onderzoek en de wereldwijde ontwikkelingen brengen ons tot de conclusie dat meer creativiteit ons niet uit de boze lijkt en dat de doorlooptijd niet onze grote bondgenoot is.

In hoeverre verblinden de manier waarop men zaken brengt en de boodschapper ons zicht en oordeel?

'C'est le ton qui fait la musique'. Er zijn mensen die de gave hebben om zaken op een dusdanige manier te brengen dat alle eventuele animo om een gesprek aan te gaan over het aan de orde gestelde punt/onderwerp op voorhand al geblokkeerd wordt. Dit geldt vooral als het een manier is die tegenstrijdig is aan onze waarden, principes, opvattingen, gewoonten, omgangsvormen of ervaringen. Hebben wij eigenlijk wel de luxe om dit soort signalen te negeren? Soms wel, meestal en in toenemende mate niet. Is alles onder druk vloeibaar? Wanneer moeten we het signaal 'genoeg is genoeg' geven. En zijn we bereid om op te staan voor waarin we geloven? Of gaan we met droge ogen beweren dat wat wij een half jaar geleden hebben uitgedragen als onze overtuiging en leidsnoer, we dat bij nader inzien toch maar overboord gooien? Maar weer terugkomend op de relevantie van de opgebrachte punten. Zijn we flexibel genoeg om in te zien dat er op een bepaald gebied misschien een probleem is, waar we terecht aandacht aan moeten schenken, bijvoorbeeld het aanpakken van bureaucratie? Dat we daarin in het verleden tekort zijn geschoten? Beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald. Maar als de boodschapper niet gehinderd wordt door enige kennis van zaken en voortdurend een eigen wereld en waarheid creëert en zich omringt met een stel claqueurs van egotrippers, hoe moeten we of kunnen we daarmee omgaan? Geopolitiek is daar en blijft vermoedelijk langer dan we wenselijk achten. Blijkt Brexit straks kinderspel bij wat er nu op ons afkomt? En de rekening komt bij de nieuwe Marsbewoners? Kan of mag een commissaris die zich wat kan voorstellen bij de hier geventileerde opvattingen ook zo denken en daarna handelen? Of is het voorstelbaar dat deze ten behoeve van zijn bedrijf een ander standpunt inneemt? En wat zou dat andere standpunt zijn: gesprek aangaan, meebuigen, voorsorteren op een herschikking van activiteiten en werkgebieden van zijn organisatie? En spelen de toekomst van bedrijf, wereld en (klein)kinderen nog een rol?

7 Governance en integriteit

Samenvatting

De onderwerpen die we aan de orde stelden (aftekenen declaraties van rvc door de rvc, jaarlijks onderzoek integriteit bij rvc en rvb en de aanlevering van een VOG-verklaring) waren naast meestal geen dagelijkse kost voor de respondenten zelfs onderwerpen die soms nooit werden besproken. Wat betreft de VOG-verklaring waren de non-profitsector en de financiële instellingen daarop een uitzondering. Bij de meeste respondenten werd integriteit impliciet verondersteld aanwezig te zijn. Het onderwerp werd doorgaans niet expliciet besproken. Het algemene gevoel was dat dit onderwerp niet alleen in de organisatie structureel en periodiek aandacht moest krijgen, maar zeker ook in rvc en rvb. Over de manier waarop was geen eenduidig antwoord. Wel was het gevoel dat casuïstiek een zinvolle pijler kan zijn.

Wenselijk

Bij het basisprofiel zien we dat vier van de vijf stellingen in de klasse min of meer mee eens ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vallen. Het gaat om een jaarlijks onderzoek van integriteit bij rvc en rvb en het overleggen van een VOG-verklaring voordat men een rvc- of rvb-lid benoemt. Het basisprofiel neigt bij het ondertekenen door de rvc van rvb-declaraties naar instemming. Deze mate van wenselijkheid van het basisprofiel delen de andere benchmarks breed. Er is één stelling waarbij minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger scoort: dat alvorens een nieuw rvb-lid wordt benoemd, deze een VOG-verklaring overlegt. 60 procent van de benchmarks is het daar duidelijk mee eens. Uiteraard mede geholpen door wettelijke verplichtingen.

Veranderwensen

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage met 84 procent zeer hoog. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een klein deel ook bespreekbare punten betreft (score < 3.2). Die zijn overigens niet bij de stellingen over de VOG-verklaring te vinden. Daar zijn alle veranderwensen ook verbeterwensen. Er zijn vier stellingen waarbij minimaal dertien benchmarks een (urgente) veranderwens hebben:

- De integriteit van de rvc wordt jaarlijks onderzocht (16 benchmarks)
- De integriteit van de rvb wordt jaarlijks onderzocht (15 benchmarks)
- Alvorens een nieuwe commissaris wordt benoemd, overlegt deze een VOG-verklaring (14 benchmarks)
- Alvorens een nieuw rvb-lid wordt benoemd, overlegt deze een VOG-verklaring (13 benchmarks)

Huidige situatie

In de huidige situatie kan bij slechts één stelling dertien procent van de benchmarks aangeven het minimaal duidelijk eens te zijn: dat alvorens een nieuw rvb-lid wordt benoemd, deze een VOG-verklaring overlegt. Dat komt, niet verbazingwekkend, grotendeels op het conto van Corp en Zorg.

Het basisprofiel neigt alleen bij de stelling over het ondertekenen van declaraties van de rvb door de rvc naar instemming. De andere vier stellingen wijst deze benchmark af.

Vooraf in de huidige situatie geven de respondenten blijk van zeer uiteenlopende opvattingen. In de wenselijke situatie is dat aanzienlijk geringer, maar nog steeds aan de hoge kant in vergelijking met de andere onderwerpen in dit onderzoek. Dit is een indicatie dat men onvoldoende breed met deze onderwerpen bezig is geweest.

Historische vergelijking

De stellingen over de VOG-verklaring hebben we ook in 2020 voorgelegd. Het laat zien dat de wenselijkheid om dat te implementeren bij zowel de profit- als de non-profitsector niet is veranderd: duidelijk mee eens bij de laatste sector en min of meer mee eens bij de eerste sector. Over de daadwerkelijke implementatie in die tussenliggende vier jaren kunnen we zeggen dat er zeker wat de rvb betreft maar weinig veranderd is. Zowel de profitsector als de non-profitsector zijn bij de beantwoording in dezelfde klasse gebleven. Voor de profitsector betekent dat deels eens, deels oneens. Voor de non-profitsector betekent dat duidelijk mee eens, dat gebeurde toen en nu ook.

Wat betreft de VOG-verklaring voor commissarissen zien we wel wat verschillen. In de profitsector is de kans nog wat kleiner geworden dat de nieuwe commissaris een VOG-verklaring overlegt. Opvallender is het verschil bij de non-profitsector. De instemming daar is gedaald van min of meer mee eens naar neigt naar instemming. De profitsector heeft nog wel steeds de urgente verbeterwens om beide te implementeren.

Ten aanzien van het jaarlijks onderzoeken van de integriteit bij de rvc en bij de rvb zien we dat de wenselijkheid daarvoor licht is gestegen en dat er, net als nu, sprake is van urgente veranderwensen bij de meeste benchmarks.

We hebben enkele stellingen opgenomen die betrekking hebben op governance en integriteit. De vragen over de VOG-verklaring zijn eerder in de winter van 2020 voorgelegd, zij het dat toen een onderscheid is gemaakt tussen de profitsector en non-profitsector en niet tussen afzonderlijke benchmarks. De vragen over het jaarlijks onderzoeken van de integriteit bij rvc en rvb hebben we in de zomer van 2020 voorgelegd. We kunnen daarom slechts ten dele een vergelijking maken. De andere drie zijn nieuw en dat betekent dat we die niet kunnen vergelijken in tijd.

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

7.1 Wenselijke situatie

Figuur 7.1

Scores gewenste situatie voor governanceaspecten, basisprofiel

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

■ 2024



Basisprofiel

Min of meer mee eens met meeste stellingen

Bij het basisprofiel valt **geen** enkele **stelling** in de klasse **volledig mee eens** (score ≥ 4.5) of **duidelijk mee eens** ($4 \leq \text{score} < 4.5$). De klasse **min of meer mee eens** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) is daarentegen **ruimer bezet**. Vier van de vijf stellingen vallen hierin. Het gaat om een jaarlijks onderzoek van integriteit bij rvc en rvb en het overleggen van een VOG-verklaring voordat een rvc-lid of rvb-lid wordt benoemd.

In de klasse **neigt naar instemming** ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) bevindt zich alleen de stelling dat declaraties van de rvb door de rvc worden afgetekend. Overigens is dit wel de stelling, waar de standpunten gemiddeld het meest uiteenlopen.¹

¹ De vraag is of met name bij het basisprofiel meespeelt dat een VOG-verklaring een specifiek Nederlandse aangelegenheid is. Buitenlandse commissarissen en/of bestuurders kunnen een dergelijke verklaring wellicht niet overleggen, als zij primair domicilie hebben buiten Nederland.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Overall valt 22 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger

De andere benchmarks delen de mate van wenselijkheid van het basisprofiel breed. Er is één stelling waarbij minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger scoort: dat alvorens een nieuw rvb-lid wordt benoemd, deze een VOG-verklaring overlegt. 60 procent van de benchmarks is het daar duidelijk mee eens. Overigens wordt bij alle benchmarks deze wenselijkheid voor rvb-leden hoger geacht dan voor rvc-leden.

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

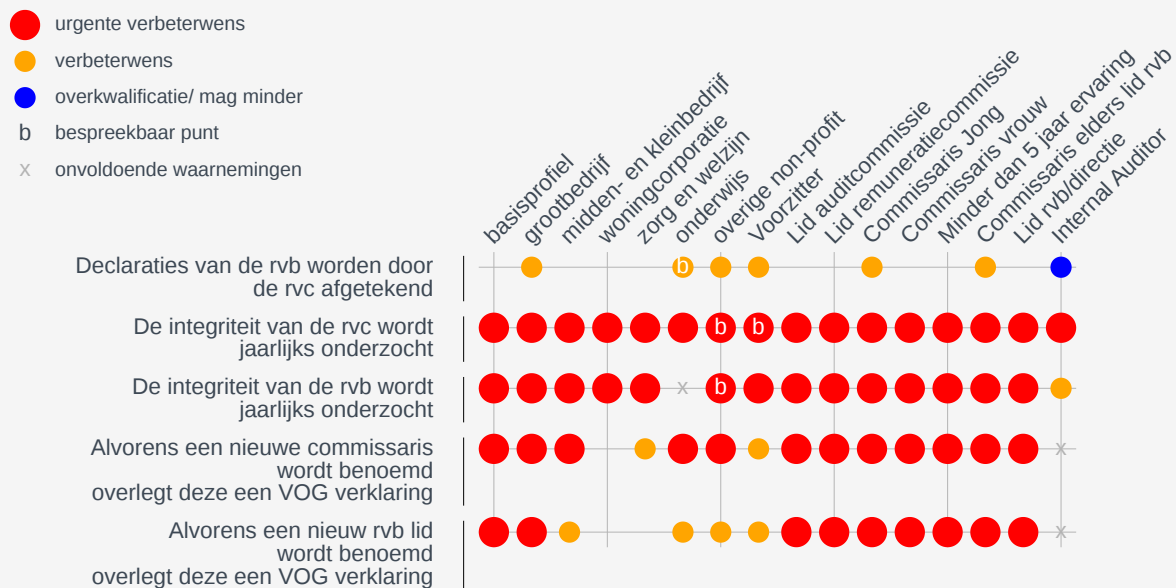
.	Bedrijfsbenchmarks
Overall afwijkingspercentage hoog bij non-profitsector	Overall is het afwijkingspercentage substantieel bij de bedrijfsbenchmarks (41 procent) . Dat komt voornamelijk vanuit de non-profitsector met 47 procent. Voor de profitsector is het percentage met 30 procent lager. Het overall afwijkingspercentage bij de persoonsgebonden benchmarks is met 16 procent laag.
.	Bedrijfsbenchmarks
Grote overeenstemming met bapr	Bij de profitsector is sprake van een grote mate van overeenstemming met het basisprofiel. Alleen MKB wijkt twee keer negatief en materieel af. Dat gaat er om dat het MKB het eigenlijk niet wenselijk vindt om declaraties door de rvc te laten aftekenen terwijl bapr daar neigt naar instemming. Een jaarlijks onderzoek van de integriteit van de rvc neigt bij MKB naar instemming, maar bapr is het daar min of meer mee eens.
Twijfel over aftekenen declaraties bij OW	In de non-profitsector zien we meer materiële afwijkingen van het basisprofiel, Corp wijkt drie keer positief af, OW drie keer (twee keer positief en één keer negatief), ONP twee keer negatief en Zorg één keer positief. Zowel Corp, Zorg als OW vinden het, niet verbazingwekkend, wenselijker dan het basisprofiel dat een nieuw rvb-lid voordat deze wordt benoemd een VOG-verklaring overlegt. Voor Corp en OW geldt dat ook voor een rvc-lid. ¹ ONP twijfelt sterk of het wenselijk is om jaarlijks een integriteitsonderzoek te doen. Tenslotte hebben Corp en OW een andere mening over het aftekenen van declaraties. Corp is het min of meer eens terwijl OW twijfelt of dat een goed idee is.
	¹ Mogelijk dat in een 2025 te verschijnen wetsvoorstel een VOG-verplichting komt voor bestuurders en intern toezichthouders in primair en voortgezet onderwijs. https://open.overheid.nl/documenten/dpc-a7afdf23021239dbf2abb395ff56a37a3f3bc9/pdf
.	Persoonsgebonden benchmarks
Grote mate van instemming met basisprofiel. VZ wijkt wel wat af	Bij de persoonsgebonden benchmarks bij de commissarissen zien we weinig materiële afwijkingen. VZ wijkt drie keer materieel af en Merv en rvbEL beide één keer. De andere persoonsgebonden benchmarks hebben geen afwijking van het basisprofiel. VZ is het duidelijk eens dat declaraties van de rvb door de rvc worden afgetekend. Ook rvbEL is daar enthousiaster over dan het basisprofiel. Merv wijst dat idee juist af. VZ twijfelt verder over een jaarlijks integriteitsonderzoek bij de rvc en neigt slechts naar instemming bij de rvb. Bij de niet-commissarissen hebben zowel DIR als IA één materiële afwijking. IA is positiever over de declaraties dan bapr en DIR is positiever dan bapr over het overleggen van een VOG-verklaring als aankomend rvb-lid.

7.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 7.2

Veranderwensen governanceaspecten

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; totaal:

Basisprofiel

Vier verbeterwensen

Bij het basisprofiel doen zich **vier urgente verbeterwensen** voor. Alleen de stelling over het door de rvc ondertekenen van de rvb-declaraties is geen verbeterwens.

Andere benchmarks

Zeer hoog overall veranderpercentage

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage met 84 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). Voor de bedrijfsbenchmarks in totaal is het percentage 79 procent. De profitsector heeft een iets grotere wens tot verandering (87 procent) dan de non-profitsector (74 procent).

Voor de persoonsgebonden benchmarks is het overall veranderpercentage 88 procent. De commissarissen en niet-commissarissen verschillen daarbij nauwelijks van elkaar.

Bedrijfsbenchmarks

In de **profitsector** zien we dat er alleen geen verbeterwensen zijn bij MKB en bij Bapr als het gaat over het ondertekenen van declaraties van de rvb door de rvc. Bij alle andere stellingen zijn door de drie benchmarks wel verbeterwensen geformuleerd met een meestal urgent karakter.

Bij OW en ONP veel werk aan de winkel

In de **non-profitsector** is het beeld net iets anders. **ONP** steekt er bovenuit met bij alle vijf stellingen veranderwensen, terwijl Corp er twee heeft. Zorg en OW zitten daar tussenin met respectievelijk drie en vier. Urgent is die voor een jaarlijks integriteitsonderzoek bij de rvc, waarbij dat voor ONP een urgent bespreekbaar punt is. Datzelfde geldt voor zo'n onderzoek bij de rvb, zij het dat OW daar te weinig waarnemingen heeft en dus niet meetelt. OW en ONP hebben ook bij een VOG-verklaring voor rvc-leden een urgente verbeterwens.

.

Persoonsgebonden benchmarks

Veel verbeterwensen

Bij de **commissarissen** is het ook vrij overzichtelijk. Alleen bij de stelling over de declaraties van de rvb hebben AC, Remu, VR en Merv geen veranderwensen. Bij de overige opties zijn voor het grootste deel urgente verbeterwensen geformuleerd.

DIR en IA ook kritisch

Bij de **niet-commissarissen** heeft DIR urgente verbeterwensen bij de stellingen over een jaarlijks onderzoek naar integriteit en bij de stellingen over de VOG-verklaring. IA heeft bij het jaarlijks integriteitsonderzoek een urgente verbeterwens als het gaat over de rvc en een forse verbeterwens als het gaat over de rvb. Een opmerkelijke derde veranderwens is die voor het ondertekenen door de rvc van declaraties van de rvb. Dat mag wel wat minder geeft IA aan. DIR heeft hierbij geen veranderwens.

.

Gedeelde veranderwensen

Vier veel gedeelde veranderwensen

Het zal u niet verbazen dat bij vier van de vijf stellingen sprake is van breed gedeelde veranderwensen. Dat gaat over het jaarlijkse integriteitsonderzoek bij de rvc (16 benchmarks), bij de rvb (15), over de VOG-verklaring voor een nieuw commissaris alvorens die wordt benoemd (14) en over de VOG-verklaring voor een nieuw rvb-lid alvorens die wordt benoemd (13).

Er is één stelling die relatief minder breed wordt gedeeld en dat is die over de het ondertekenen van rvb-declaraties door de rvc. Slechts zeven benchmarks hebben hier een veranderwens.

Huidige situatie

Het basisprofiel neigt alleen bij de stelling over het ondertekenen van declaraties van de rvb door de rvc naar instemming. De andere vier stellingen worden afgewezen.

In de huidige situatie kunnen bij slechts één stelling twee benchmarks aangeven het daarmee minimaal duidelijk eens te zijn (Corp en Zorg). Dat is dat alvorens een nieuw rvb-lid wordt benoemd, deze een VOG-verklaring overlegt. Bij Corp geldt dit laatste ook voor een rvc-lid. En IA ervaart dit bij het ondertekenen van de declaraties van de rvb door de rvc.

In totaal 5 procent van de opties score $\geq$ 4.0

In totaal heeft slechts 5 procent van de opties een score $\geq$ 4.0. In de wenselijke situatie is dat 22 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 14 procent boven die grens tegen 83 procent in de wenselijke situatie. Overigens is bij elk van de onderzochte stellingen in de huidige situatie de standaarddeviatie erg groot.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profit- als de non-profitsector de nodige grote materiële afwijkingen van het basisprofiel. De meeste daarvan zijn positief, wat meer instemming betekent dan het basisprofiel, en vinden we vooral terug bij de stellingen over de VOG-verklaring en de stelling over de declaraties. Het basisprofiel/beursgenoteerde bedrijf neigt bij de declaraties naar instemming, bij GB, MKB, OW en ONP gebeurt dat niet, Corp en Zorg zijn het daar min of meer mee eens. Bij de stelling 'alvorens een nieuw rvb-lid wordt benoemd, overlegt deze een VOG-verklaring' zien we de grootste onderlinge verschillen die waarschijnlijk grotendeels komen doordat er bij sommige organisaties in de non-profitsector een VOG-verklaring aanvragen een wettelijke verplichting is. Corp en Zorg geven een duidelijk mee eens af, bij OW en ONP is dat een min of meer mee eens. Bij MKB neigt het naar instemming, bij GB en bapr ontkent men dat dit gebeurt. Opvallender zijn de antwoorden bij VOG-verklaringen voor aankomende commissarissen. Bij Zorg, OW en ONP zien we dat de instemming bij deze stelling flink zakt naar niet (ONP) of nauwelijks (Zorg en OW). Voor Corp geldt de wettelijke verplichting wel al en zien we dan ook een gelijksoortige instemming als bij het aankomende rvb-lid.

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** bij de **commissarissen** is het beeld iets rustiger. VZ neigt naar instemming als het gaat over de stellingen over de VOG-verklaringen. AC en Remu zijn het min of meer eens als het gaat over het ondertekenen van rvb-declaraties door de rvc. VR en rvbEL neigen hier naar instemming. AC zit verder in de deels oneens/deels eens-hoek als het gaat over een jaarlijks onderzoek naar de integriteit van de rvb.

Bij de **niet-commissarissen** wijken zowel DIR als IA drie keer af van het basisprofiel. Vooral de mate van instemming van IA bij de stellingen over ondertekenen van rvb-declaraties en een jaarlijks onderzoek naar de integriteit van rvb verschilt sterk van de andere persoonsgebonden benchmarks. Bij de declaraties geeft IA aan dat dat gebeurt en bij het jaarlijks onderzoek is IA het min of meer mee eens.

Historische vergelijking profitsector en non-profitsector, 2020-2024

Wenselijke situatie

De wenselijkheid om die VOG-verklaringen te laten overleggen blijft aan de bovenkant van de klasse min of meer mee eens. Ook de wenselijkheid in de non-profitsector is niet veranderd. Deze blijft in de klasse duidelijk mee eens zitten.

We zien verder maar een hele lichte stijging van het gemiddelde ten aanzien van het jaarlijks onderzoeken van de integriteit bij rvc en bij rvb. Dat betekent wel een verschuiving van neigt naar instemming naar min of meer mee eens.

Verbeterwensen

De profitsector had in 2020 een urgente verbeterwens voor het overleggen van een VOG-verklaring voordat een nieuwe commissaris wordt benoemd. Die is gebleven. De VOG-verklaring voor een nieuw rvb-lid is veranderd van een forse verbeterwens naar een urgente verbeterwens. De non-profitsector had geen verbeterwensen in 2020.

De vraag over het jaarlijks onderzoeken bij de rvc en bij de rvb leverde ook in 2020 veel veranderwensen op. Respectievelijk vijftien en zestien van de achttien benchmarks gaven aan dat dat anders moest.

Huidige situatie

Zeker wat de rvb betreft is er maar weinig veranderd. Zowel de profitsector als de non-profitsector zijn bij de beantwoording in dezelfde klasse gebleven. Voor de profitsector betekent dat deels eens, deels oneens. Voor de non-profitsector betekent dat duidelijk mee eens, dat gebeurde toen en nu ook. Wat betreft de VOG-verklaring voor commissarissen zien we wel wat verschillen. In de profitsector is de kans nog wat kleiner geworden dat de nieuwe commissaris een VOG-verklaring overlegt. Opvallender is het verschil bij de non-profitsector. De instemming daar is gedaald van min of meer mee eens naar neigt naar instemming.

Impressies tijdens interviews

Vooraf het onderdeel integriteit was voor menig geïnterviewde een soort wake-up call. Bij de meeste respondenten werd integriteit, zeker bij commissarissen, impliciet verondersteld aanwezig te zijn. Het onderwerp werd doorgaans niet expliciet besproken. Incidenteel kwamen casussen aan de orde in de rvc. Het algemene gevoel was dat dit onderwerp niet alleen in de organisatie structureel en periodiek aandacht moest krijgen, maar zeker ook in rvc en rvb. Over de manier waarop kwam geen eenduidig naar voren. Wel was het gevoel dat casuïstiek een zinvolle pijler kan zijn.

7.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Valt aan de pols houden van declaraties rvb niet onder toezichtsrol rvc?

Dat de rvc declaraties van de rvb aftekent is zeker geen vanzelfsprekendheid blijkt uit ons onderzoek. Bij de bedrijfsbenchmarks zien we dat de woningcorporatie nog het dichtst bij een duidelijke instemming zit, gevolgd door zorg en welzijn. Het beursgenoteerde bedrijf neigt naar instemming. Bij het grootbedrijf, MKB en het onderwijs gaan we richting ontkennen. Deze uiteenlopende opvattingen zagen we uiteraard ook terug in onze interviews. Commissarissen die aangaven dat is afgesproken dat de rvb bij hun niets declareert. Commissarissen die aangaven elke maand declaraties van de rvb te ondertekenen. Commissarissen die aangaven per kwartaal te ondertekenen. Nog weer anderen gaven aan dat het opgenomen is in het jaarverslag en dat is genoeg. Of zeiden sommigen, bij ons bestaat de rvb uit meerdere personen en die tekenen voor elkaar af. Of dus helemaal geen inzicht als rvc. Het zicht dat een rvc heeft op de declaraties van de rvb heeft te maken met toezicht houden, met governance verhoudingen en met tone at the top en het lijkt ons, als het gaat om beloningen, een onderdeel te zijn van de toezichts/werkgeversrol. Alleen de governance code zorg wijdt er een specifiek artikel aan:

“De raad van toezicht stelt een beleid op voor de vergoeding van onkosten van de raad van bestuur en het aannemen van geschenken en uitnodigingen door de raad van bestuur. Dit beleid wordt openbaar¹ gemaakt en de raad van toezicht ziet toe op de naleving ervan. Jaarlijks wordt openbaar verantwoord welke bedragen op grond hiervan zijn uitgegeven, gespecificeerd naar vaste en andere onkostenvergoedingen, binnenlandse en buitenlandse reiskosten, opleidingskosten, representatiekosten en overige kosten.”

Maar dat er iets in een code staat is (niet verrassend) ook niet heiligmakend. Dat blijkt wel uit de commotie die ontstond naar aanleiding van de hoge declaraties voor buitenlandse congressen, dure hotels, nota's voor restaurants, luxe uitjes en tientallen ritten met privéchauffeurs en taxi's van de rvb van het Maastricht Universitair Medisch Centrum.² Dit leidde tot veel negatieve publiciteit en zelfs Kamervragen. En een openbare reactie van de rvc waarin zij zich verdedigde voor de toestemming die zij had verleend. Gevolgd door een onderzoek van Nieuwsuur waaruit bleek dat “90 procent van de ziekenhuizen dat inzicht (openbaar maken red.) niet geeft. (Interne red.)toezichthouders controleren het ook niet.”³

In het grote geheel van rvc-zaken, waaronder beloningen, vallen declaraties misschien niet zo op. Maar wat ons betreft gaat het zicht dat je hebt als rvc niet alleen over het voorkomen van negatieve publiciteit, maar ook over de tone at the top. Staan declaraties van de rvb in verhouding tot declaraties van de rest van de organisatie of mag de rvb ‘meer’? Daar lijkt het in dit geval erg sterk op. Hoe is de ‘governance’ in de organisatie? Tekent in de organisatie een ‘meerdere’ de declaraties af, maar geldt dat niet voor de rvb?

¹ Inmiddels zijn er voldoende voorbeelden te vinden van openbaar gemaakte declaratiebeleid.

Bijvoorbeeld: https://www.trajectum.nl/sites/default/files/2024-12/beleidskader_declaraties_rvb_trajectum.pdf

² <https://www.skjpr.nl/nieuws/nieuw-declaratiebeleid-mumc-na-ophef-dure-reizen-bestuurders/>

³ <https://www.skjpr.nl/nieuws/onkosten-meeste-ziekenhuizen-niet-openbaar/>

Welke rol kan de internal auditor vervullen in het integriteitsonderzoek van rvc en rvb?

In 2020 vroegen we aan de respondenten of ze vonden dat de rvc voldoende aandacht schonk aan integriteit en ethische dilemma's. Daar was iedereen het gemiddeld wel min of meer mee eens. Slechts een enkele benchmark had daar toen een verbeterwens. Als we daar onze stellingen hadden verdiept naar of de rvc voldoende aandacht besteedt aan corruptie, fraude, diefstal, discriminatie, ongewenste omgangsvormen en wangedrag, dan hadden we waarschijnlijk andere resultaten gehad. Het was ook net voordat het ‘The Voice-schandaal’ uitbrak. Dat leidde tot een flinke toename van aandacht voor dit soort onderwerpen, vanuit het hele governanceveld. Ook bij internal auditors, zij het dat soft controls daar al langer in de picture staan.

Organisaties kunnen integer gedrag nooit afdwingen, maar ze kunnen het wel bevorderen. Te beginnen met het bekende ‘tone at the top’. En daar kan de internal auditor een grote rol in spelen door in zijn of haar auditplan integriteitsonderzoek van rvc en rvb op te (laten) nemen. Niet incident gedreven, maar systemisch bijvoorbeeld in combinatie met een periodiek medewerkers-/cultuuronderzoek. De Algemene Rekenkamer formuleerde dat in haar rapport ‘Integriteit als basis’ van september 2024 als volgt:

“Een effectief integriteitsbeleid vereist een duurzame en samenhangende benadering. Een aanpak die niet alleen ontstaat in reactie op incidenten, maar die voortkomt uit permanente en systematische aandacht voor integriteit (Huis voor Klokkenluiders, 2021). Zo'n samenhangende aanpak moet een basis hebben in een risicoanalyse, beleid en evaluatie van beleid.”⁴

Dus misschien niet jaarlijks de rvc meenemen, maar wel met enige frequentie. Of zou de internal audit bijvoorbeeld niet bij elke

(her)benoeming van een rvc-lid een integriteitsonderzoek kunnen(laten) doen? Of is dat dubbel werk bij die organisaties waar externe toezichthouders, zoals DNB en AW, dat al doen. Of is het dat de rvc/commissie daarmee verantwoording afkoopt want ook de rvc heeft een eigen rol hierin?

[1 https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2024/09/10/integriteit-als-basis](https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2024/09/10/integriteit-als-basis)

Integriteit een papieren ondernemingswaarde? Of geldt dit alleen voor rvc en rvb?

Bij een groot aantal ondernemingen is integriteit ongetwijfeld óf een van de ondernemingswaarden óf als basisvoorwaarde opgenomen. Maar als men niet regelmatig expliciet aandacht schenkt aan integriteit is het de vraag of deze waarde gaat leven/leeft binnen een organisatie. Daarbij moet men zich realiseren dat integriteit tot op zekere hoogte een cultureel bepaald begrip is. Een rvc met buitenlandse commissarissen of rvb-leden moet zich dat goed realiseren. Zo zien we recent voldoende voorbeelden van ceo's die een grote lenigheid van geest hebben als het bijvoorbeeld over diversiteit en inclusie gaat. Ook begrijpen we dat er voorzitters van internationale bedrijven zijn, die vermoedelijk al weer aan het voorsorteren zijn om hun activiteiten in Rusland weer op te pakken. Bij deze voorbeelden vragen wij ons af hoe 'eigen' een begrip als integriteit is bij dergelijke ceo's. Integriteit lijkt zelfs geen papieren waarheid. Zou er binnen de betrokken bedrijven ooit weleens discussies gevoerd zijn over integriteit en dan met een serieuze deelname van hun ceo's? Wij wagen dat te betwijfelen. We hopen overigens dat het hier geciteerde gedrag geen mondiale epidemie gaat worden.

Meldingsplicht voor VOG afbreuk doende gedrag wenselijk?

Verschillende bedrijven die werken met een VOG-verklaring vragen niet elk jaar een nieuwe VOG-verklaring. Wel wordt in de richtlijnen/overeenkomst met rvb- en rvc-leden opgenomen dat zij direct melding doen aan een nader aan te wijzen persoon in de organisatie van VOG overschrijdend gedrag. Bekend is dat een VOG-verklaring als waarborg voor integriteit per se niet afdoende is. Wel kan een moeten overleggen van een VOG-verklaring en het jaarlijks bespreken van het voldoen aan de voorwaarden voor een VOG-verklaring een kapstok zijn om integriteit bespreekbaar te maken. Door de bespreking kan er een consensus ontstaan wat onder integriteit 'moet' worden verstaan en waar en waarom er ruimte kan ontstaan voor afwijkende opvattingen. Daarnaast zijn er ook bedrijven, waar integriteit een vast onderdeel is van de periodieke medewerkersonderzoeken. Misschien is het goed dat rvb en rvc ook deelnemen aan dergelijke onderzoeken en gezamenlijk de uitkomsten bespreken.

Is terughoudendheid in de profitsector ten aanzien van gebruik VOG-verklaring nog van deze tijd? Zou een bedrijf verplicht moeten worden om tot ontslag leidend grensoverschrijdend gedrag van rvb-lid of rvc-lid voor de rechter te brengen?

Het overhandigen van een Verklaring Omtrent Gedrag is een verplicht onderdeel van de fit- en propertest voor nieuwe bestuurders en commissarissen van woningcorporaties. Ook in de Wet toetreding zorgaanbieders (Uitvoeringsbesluit Wtza) worden VOG en intern toezicht aan elkaar gelinkt.¹ Het is dan ook niet verwonderlijk, dat er een hogere mate van instemming is bij de respondent uit de non-profitsector in de huidige situatie dan bij de profitsector. En het is ook niet verwonderlijk dat de woningcorporatie de enige benchmark is die geen veranderwensen heeft geventileerd. Hoe anders is dat bij de profit, waar alleen het MKB een lichte mate van instemming noteert als het gaat over een aankomend rvb-lid. De profitsector lijkt, gezien de (urgente)verbeterwensen, daar in de nabije toekomst wel voor open te staan. Zowel ten aanzien van een nieuw rvb- als rvc-lid.

Op grond van enige ervaringen uit de praktijk, lijkt het erop dat bij misstanden, waarbij een rvb- of rvc-lid betrokken is, een gang naar de rechtbank niet (altijd) de meest aangewezen weg is. Al dan niet terecht wordt vaak gewezen op mogelijke reputatieschade als iets in de publiciteit komt. Maar men geeft ook regelmatig de voorkeur aan een onderhandse regeling, waarin een en ander wordt vastgelegd over de beëindiging van de relatie met wederzijds de verplichting dat, op straffe van een forse boete, men hierover geen mededelingen mag doen. Daarmee vervalt, voor zover ons bekend, de mogelijkheid dat er een belemmering kan ontstaan voor een VOG-verklaring. Dat kan een reden zijn dat een VOG-verklaring niet wordt gevraagd: de waarde van de VOG-verklaring zou toch gering zijn. Een andere reden om geen VOG-verklaring te vragen, ligt meer in de sfeer van 'dat is bij ons en op dit niveau niet gebruikelijk'. Dat doen we niet als 'heren/dames' onder elkaar. De vraag is of je een dergelijke houding/opvatting in deze tijd uit oogpunt van behoorlijk bestuur nog staande kan gehouden. Maar stel dat een bestuurder zijn/haar handen niet heeft thuis kunnen houden ten aanzien van een medewerk(st)er van het bedrijf of de kas. De bestuurder wordt ontslagen, er wordt een overeenkomst gesloten met onder andere een wederzijdse zwijgplicht, de bestuurder komt in dienst bij een ander bedrijf en ook daar slaagt deze er niet in zijn/haar handen thuis te houden en wordt ook daar ontslagen met eenzelfde soort overeenkomst. En een derde bedrijf neemt de betrokken bestuurder in dienst als ceo en ook daar gaat deze weer over de schreef. Zou dit derde bedrijf de eerdere twee ondernemingen in gebreke kunnen stellen, omdat zij hebben nagelaten de betrokken bestuurder voor de rechtbank te brengen, zodat een veroordeling geleid had tot het niet kunnen verkrijgen van een VOG-verklaring?

¹ Het CIBG kan een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) van de rechtspersoon, de eigenaar, bestuurder of interne toezichthouder opvragen. <https://www.toetredingzorgaanbieders.nl/vergunningplicht>

8 Datamanagement

Samenvatting

In dit deel van het onderzoek zijn we ingegaan op datamanagement met specifieke aandacht voor het (versleuteld) staan van data in de cloud, het hebben van een strategie voor datamanagement (en ook een cloud-exit), het als rvc en als individu zicht hebben op waar de data zich bevinden, het compleet, betrouwbaar, op tijd beschikbaar en actueel zijn van de data en het hebben van een cultuur binnen rvc, rvb en organisatie die de waarde van data erkent.

Wenselijke situatie

Bij het basisprofiel zien we dat de wenselijkheid bij de opgenomen stellingen hoog is. Acht van de dertien stellingen vallen zelfs in de hoogste mate van instemming, volstrekt eens (score ≥ 4.5). De wenselijkheid van het basisprofiel wordt breed gedeeld onder de andere benchmarks. Er zijn maar liefst negen stellingen waarbij alle benchmarks minimaal een 4.0 of hoger scoren. En bij de andere vier stellingen geeft minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger. De grootste verschillen tussen de benchmarks doen zich voor bij de stellingen over het zicht dat je als rvc of als individuele commissaris moet hebben over waar de data van de organisatie zich bevindt.

Veranderwensen

Het overall veranderpercentage is met 55 procent hoog. Bij zes van de dertien stellingen hebben minstens tien benchmarks een veranderwens. Koplopers zijn de stellingen over het hebben van zicht over waar de data van de organisatie zich bevinden, zowel als rvc als geheel en als individuele commissaris. Vijftien benchmarks hebben daar een veranderwens. Dertien benchmarks hebben een verbeterwens bij het compleet zijn van de aanwezige data en bij het aanwezig zijn in de organisatie van een cultuur die de waarde van data erkent. Voor twaalf benchmarks geldt dit ook voor de cultuur binnen de rvc. Nog eens elf benchmarks hebben een verbeterwens voor het aanwezig zijn binnen de organisatie van een cloud-exitstrategie.

De enige stellingen met weinig veranderwensen zijn of de data van de organisatie in de cloud staan (0) en of de aanwezige data actueel zijn (1).

Huidige situatie

In de huidige situatie is bij zeven stellingen meer dan de helft van de benchmarks, inclusief het basisprofiel, het minimaal duidelijk eens. Dat gaat om:

- de aanwezige data zijn actueel (88 procent van de benchmarks)
- onze data staan in de cloud (86 procent)
- binnen de rvb is sprake van een cultuur die de waarde van data erkent (76 procent)
- de aanwezige data zijn op tijd beschikbaar (75 procent)
- onze data staan versleuteld in de cloud (69 procent)
- de aanwezige data zijn betrouwbaar (69 procent)
- binnen de rvc is sprake van een cultuur die de waarde van data erkent (59 procent)

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten zijn dertien stellingen voorgelegd met betrekking tot datamanagement. Dit is de eerste keer dat we deze stellingen voorleggen. We hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren.

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

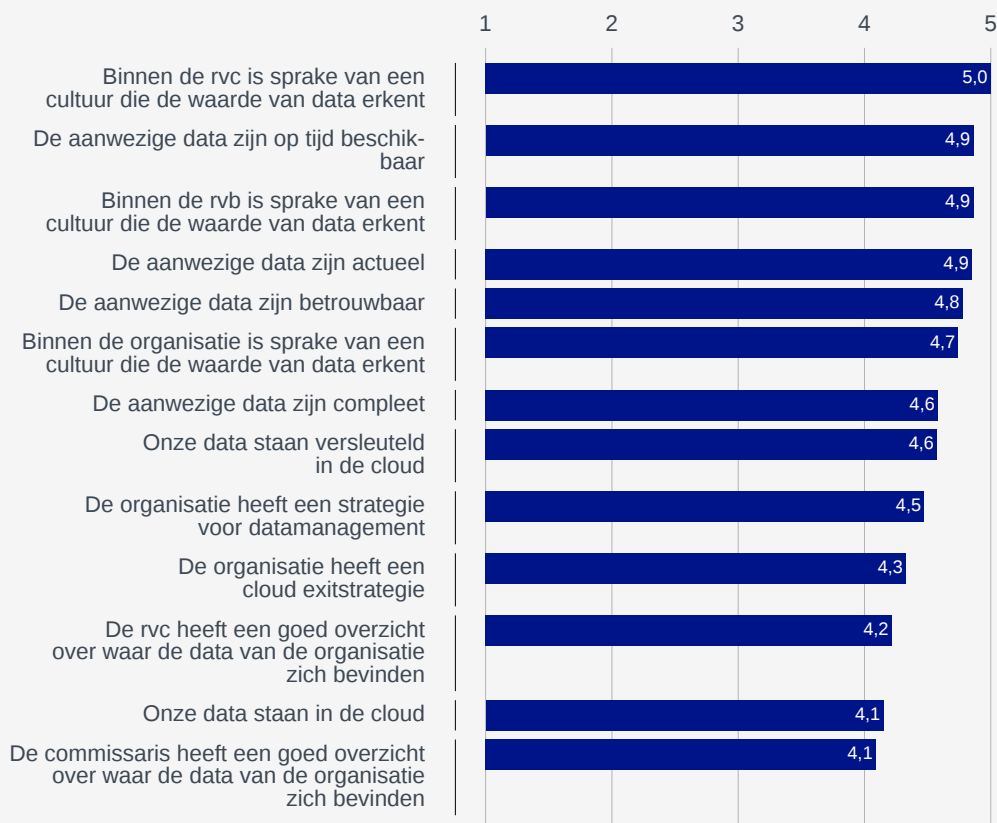
8.1 Wenselijke situatie

Figuur 8.1

Scores gewenste situatie voor datamanagement, basisprofiel

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

■ 2024



Gewenste situatie basisprofiel

Basisprofiel: (volstrekt) eens met stellingen

Het basisprofiel heeft de hoogste mate van instemming, volstrekt eens (score ≥ 4.5) bij acht van de dertien stellingen. In totaal vallen vijf stellingen in de klasse duidelijk mee eens ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$). Geen van de stellingen scoort dus onder de 4.0.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Brede overeenstemming over wenselijkheid

De wenselijkheid van het basisprofiel wordt breed gedeeld door de andere benchmarks. Er zijn liefst negen stellingen waarbij alle benchmark minimaal een 4.0 of hoger scoren. En bij de andere vier stellingen geeft minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger.¹

¹Cult heeft te weinig waarnemingen. Dat geldt voor een groot deel ook voor Secr. Zorg en OW hebben bij een beperkt aantal stellingen te weinig waarnemingen.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

.

Bedrijfsbenchmarks

GB en MKB redelijk eens met basisprofiel

In de **profitsector** zien we relatief weinig grote, materiële verschillen met het basisprofiel. GB wijkt één keer af en MKB twee keer. Beide geven aan dat de rvc blijkbaar een minder goed overzicht hoeft te hebben over waar de data van de organisatie zich bevinden. Bij MKB gaat dit ook op voor het als organisatie hebben van een cloud-exitstrategie'.

In non-profitsector vaak minder instemming

In de **non-profitsector** zien we veel meer verschillen met het basisprofiel. Corp (4), OW (3) en Zorg en ONP (elk 2) ontlopen elkaar niet veel. Bij alle vier de benchmarks zien we minder instemming voor het weten van de individuele commissaris waar de data van de organisatie zich bevinden. Dit geldt min of meer ook voor de rvc. Daarnaast zie we bij drie van de vier ook een lagere instemming voor het als organisatie hebben van een strategie voor datamanagement. ONP wijkt hiervan af met een standpunt in lijn met het basisprofiel. Verder geeft Corp aan minder in te stemmen met het hebben van een cloud-exitstrategie.

.

Persoonsgebonden benchmarks

Persoonsgebonden benchmarks grotendeels eens met basisprofiel

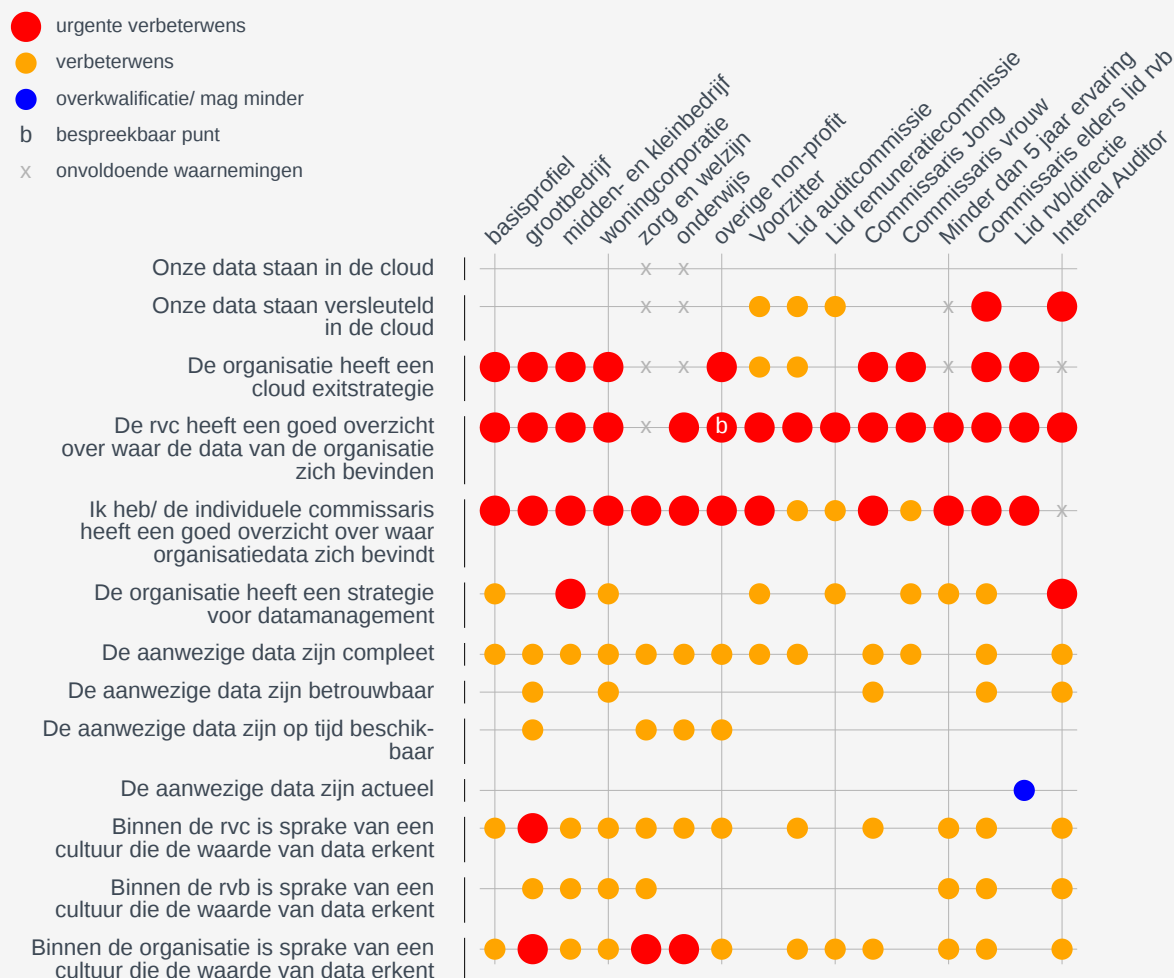
Bij de **persoonsgebonden benchmarks** is het beeld rustiger in vergelijking met de bedrijfsbenchmarks. Alleen Remu heeft bij de commissarissen een lagere score voor het overzicht van de rvc over waar de data van de organisatie zich bevinden. Dat geldt ook voor IA bij de niet-commissarissen. Bij deze subgroep heeft DIR twee lagere scores: voor het hebben van een cloud-exitstrategie en voor het hebben van de individuele commissaris van een goed overzicht waar de data van de organisatie zich bevinden

8.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 8.2

Veranderwensen datamanagement

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; totaal:

Basisprofiel

Drie urgente verbeterwensen, vier forse verbeterwensen

Bij het basisprofiel geldt dat bij maar liefst zeven stellingen sprake is van verbeterwensen. Drie daarvan zijn een urgente verbeterwens en vier zijn forse verbeterwensen. Kortom, bij slechts zes van de dertien stellingen bij dit onderwerp heeft het basisprofiel geen veranderwensen.

De drie urgente verbeterwensen gaan over of de organisatie een cloud-exitstrategie heeft en of de rvc en de individuele commissaris zicht hebben op waar de data van de organisatie zich bevinden. ¹

¹ Waarbij aangetekend dat deze verbeterwens tot stand is gekomen op basis van acht waarnemingen in de huidige situatie.

Andere benchmarks

Hoog overall veranderpercentage

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage met 55 procent hoog**. De scores van die veranderingen liggen (op één na) in de wenselijke situatie allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat die ene een bespreekbare punt is (score < 3.2) en de andere verbeterwensen. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage **62 procent**. De profitsector en de non-profitsector hebben een gelijk veranderpercentage van 62 procent.

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage **50 procent**, waarbij de commissarissen een iets hoger percentage hebben dan de niet-commissarissen (52 om 44 procent).

.

Cloud-exitstrategie en zicht hebben op waar de data van de organisatie zich bevinden urgente verbeterwensen in profit

Bedrijfsbenchmarks

In de **profitsector** heeft het basisprofiel zeven verbeterwensen, MKB heeft er acht en GB negen. GB en MKB delen de urgente verbeterwensen van het basisprofiel. Ze delen met het basisprofiel ook de forse verbeterwens voor het compleet zijn van de aanwezige data. Daarnaast heeft MKB nog een urgente verbeterwens voor het hebben van een strategie voor datamanagement. GB heeft nog twee urgente verbeterwensen voor het binnen de rvc en binnen de organisatie sprake zijn van een cultuur die de waarde van data erkent. Bij Bapr en MKB zijn dit forse verbeterwensen.

GB heeft nog forse verbeterwensen voor het betrouwbaar en op tijd beschikbaar zijn van de data en samen met MKB ook voor een cultuur bij de rvc die de waarde van data erkent.

Ook bij de benchmarks in de **non-profitsector** zien we veel veranderwensen, die vaak gedeeld worden. Corp heeft er negen, ONP zeven, Zorg en OW beide zes.¹ Alle veranderwensen die de profitbenchmarks delen, zien we ook hier terug.² Zorg en OW hebben nog een urgente verbeterwens bij het binnen de organisatie sprake zijn van een cultuur die de waarde van data erkent.

Corp, Zorg, OW en ONP delen daarnaast een forse verbeterwens voor het compleet zijn van de aanwezige data en voor het aanwezig zijn binnen de rvc van een cultuur die de waarde van data erkent.

¹ Waarbij aangetekend dat Zorg bij vier van de dertien stellingen te weinig waarnemingen had en OW bij drie.

² Waarbij aangetekend dat de veranderwens van ONP bij het zicht dat je als rvc moet hebben over waar de data van de organisatie zich bevinden een bespreekbaar punt is.

Persoonsgebonden benchmarks

Ook bij persoonsgebonden benchmarks veel verbeterwensen

Bij de **commissarissen** heeft rvbEL met tien duidelijk de meeste veranderwensen. AC en Jong volgen op enige afstand met zeven, gevolgd door VZ en Merv met zes en Remu en VR met vijf. Alle benchmarks hebben een (urgente) verbeterwens voor het als rvc en zelf hebben van een goed overzicht waar de data van de organisatie zich bevinden. Een cloud-exitstrategie is voor Jong, VR en rvbEL een urgente verbeterwens en voor VZ en AC een forse verbeterwens. RvbEL heeft daarnaast nog een urgente verbeterwens voor het versleuteld in de cloud hebben staan van data. Voor VZ, AC en Remu is dat een forse verbeterwens.

Verder is er een aantal stellingen waarbij de ene benchmark wel een verbeterwens formuleert en de andere niet. Zo vinden Merv en rvbEL dat de cultuur in de rvc, rvb en organisatie die de waarde van data erkent nog wel kan groeien. VZ en VR vinden dat dan weer niet en de anderen vinden dat soms wel voor de een van toepassing en voor de ander dan weer niet.

Data staan in de cloud, zijn op tijd beschikbaar en zijn actueel

Opvallend is ook dat er drie stellingen zijn waar door geen van de commissarissen benchmarks een veranderwens is geformuleerd. Dat betreffen 'onze data staan in de cloud', 'de aanwezige data zijn op tijd beschikbaar' en 'de aanwezige data zijn actueel'.

Bij de **niet-commissarissen** heeft vooral IA veel verbeterwensen (8) en DIR veel minder (4). Veel komen overeen met de andere benchmarks waaronder een urgente voor de rvc die een beter zicht moet krijgen op waar de data van de organisatie zich bevindt. Opvallend is dat DIR aangeeft dat de aanwezige data wel wat minder actueel mogen zijn?

Gedeelde veranderwensen

Zeer veel gedeelde veranderwensen.

Commissaris en rvc wil meer zicht hebben over waar de data van de organisatie zich bevinden

Bij zes van de dertien stellingen hebben minstens tien benchmarks een veranderwens. Koplopers zijn de stellingen over het hebben van zicht over waar de data van de organisatie zich bevinden, zowel als rvc als geheel als individuele commissaris. Vijftien benchmarks hebben daar een veranderwens. Dertien benchmarks hebben een verbeterwens bij het compleet zijn van de aanwezige data en bij het aanwezig zijn in de organisatie van een cultuur die de waarde van data erkent. Voor twaalf benchmarks geldt dit ook voor de cultuur binnen de rvc. Nog eens elf benchmarks hebben een verbeterwens voor het aanwezig zijn binnen de organisatie van een cloud-exitstrategie.

De enige stellingen met weinig veranderwensen zijn of de data van de organisatie in de cloud staan (0) en of de aanwezige data actueel zijn (1).

Huidige situatie

Veel instemming bij meeste stellingen door basisprofiel

Basisprofiel

Bij het basisprofiel vallen alleen de stellingen 'de aanwezige data zijn actueel' en 'de aanwezige data zijn op tijd beschikbaar' in de klasse **volstrekt eens** (score ≥ 4.5). Zeven stellingen vallen 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 aanwezige data compleet zijn.

Beide stellingen over het zicht op waar de data van de organisatie zich bevindt vallen in de klasse **deels oneens/deels eens** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$).

In de huidige situatie is bij zeven stellingen **meer dan 50 procent** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens**. Dat gaat om:

- de aanwezige data zijn actueel (88 procent van de benchmarks)
- onze data staan in de cloud (86 procent)
- binnen de rvb is sprake van een cultuur die de waarde van data erkent (76 procent)
- de aanwezige data zijn op tijd beschikbaar (75 procent)
- onze data staan versleuteld in de cloud (69 procent)
- de aanwezige data zijn betrouwbaar (69 procent)
- binnen de rvc is sprake van een cultuur die de waarde van data erkent (59 procent)

In totaal 49 procent van de opties score ≥ 4.0

In totaal heeft 49 procent van de opties een score ≥ 4.0 . In de wenselijke situatie is dat 90 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 77 procent boven die grens tegen 98 procent in de wenselijke situatie.

Geregeld geen cloud- exitstrategie en geen zicht op waar data zijn

Lagere scores dan 2.8 (oneens tot en met volstrekt oneens) komen vaak voor bij het hebben van zicht, als rvc en als individuele commissaris, over waar data van de organisatie zich bevindt, maar ook bij het hebben van een cloud-exitstrategie.

Opvallend is dat bij deze stellingen sprake is van fors uiteenlopende opvattingen van de respondenten. In de wenselijke situatie zien we bij deze stellingen homogene opvattingen, die corresponderen met die van de andere stellingen.

We zien bij de bedrijfsbenchmarks ontzettend veel materiële afwijkingen van het basisprofiel en die zijn allemaal negatief. Dat betekent dat er bij de betrokken benchmark minder instemming is dan bij het basisprofiel. Bij de persoonsgebonden benchmarks zien we meer overeenstemming met het basisprofiel.

8.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Hoe komt het dat de cloud-exitstrategie in het verdomhoekje heeft gezeten?

Bij de stelling over het hebben van een cloud-exitstrategie is het aantal respondenten dat een antwoord heeft gegeven substantieel lager dan bij de andere stellingen van dit deel van het onderzoek. Tijdens de interviews bleek dit onderwerp in de huidige situatie nog geen hoge aandacht gekregen te hebben bij de diverse organisaties. Maar als we naar de wenselijke situatie en de verbeterwensen kijken, zien we dat de respondenten wakker lijken geworden. Meestal ziet men een dergelijke strategie als wenselijk en vaak is er sprake van een urgente verbeterwens.

Het lijkt erop dat de beslissing om in de cloud te gaan (nagenoeg elke benchmark in de huidige situatie) wordt/is genomen zonder na te denken over het weer afscheid van nemen. Is een dergelijke vraag nooit aan de orde geweest in de auditcommissie of in de rvc? Heeft dat te maken met de door ons met grote regelmaat geconstateerde situatie dat op het gebied van digitalisering, IT, cybercrime, etcetara. rvc's niet uitblinken in een kwalitatief goed samengestelde rvc. Hoeveel organisaties verkeren inmiddels wat dit onderwerp betreft in een lock-in situatie? Wij vrezen dat dit aantal niet gering is. In dat verband is het verheugend dat er meestal sprake is van een urgente verbeterwens. Maar inmiddels hebben we wel begrepen dat 'urgent' een relatief begrip is, waarover niet iedereen dezelfde opvatting heeft. Ons advies is aan rvc's (en ook aan rvb's) om urgentie wat meer expliciet aan de orde te stellen en ook eens een berekening te maken van de opportunity costs van het niet tijdig acteren.

Wel een strategie voor datamanagement, maar niet een cloud-exitstrategie?

Op de stelling of de organisatie een strategie voor datamanagement heeft, luidt het overall antwoord in de huidige situatie dat de respondenten daar min of meer mee instemmen. Dezelfde vraag over het hebben van een cloud-exitstrategie komt uit op deels oneens/deels eens. Een cloud-exit lijkt dus geen onderdeel te zijn van een strategie voor datamanagement. Dit verbaast ons zeer. Maar stel dat dit een bewuste keuze geweest zou zijn, welke argumenten zouden commissarissen en rvb-leden kunnen aanvoeren om bewust geen cloud-exitstrategie te hebben? Afgezien van tijd om erover na te denken en te discussiëren, schiet ons niet snel iets te binnen. Tenzij niemand er op is gekomen, gewoon vergeten dus. Als dit laatste het juiste antwoord is, dan is de volgende vraag: is dit de enige keer dat zoiets is gebeurd? Als een bedrijf een samenwerkingsovereenkomst aangaat met een ander bedrijf, dan is het gebruikelijk om in de samenwerkingsovereenkomst ook afspraken te maken over het beëindigen van die relatie. En zoiets wordt dan niet bedacht in het kader van een strategie voor datamanagement?

Hoe is geen zicht op waar de data van de organisatie zijn mogelijk?

Opvallend is dat in de huidige situatie de respondenten gemiddeld aangeven dat er zowel binnen de rvb, de rvc als de organisatie een cultuur heerst die de waarde van data erkent. In scherp contrast daarmee zijn de uitkomsten van de stellingen waar wordt gevraagd of de rvc of de respondent een goed overzicht heeft over waar de data van de organisatie zich bevinden. Het antwoord op die beide stellingen is de facto 'nee'. Wij kunnen dat niet met elkaar rijmen. Er lijkt sprake te zijn van 'een contradictio in terminis'. Ongetwijfeld zien wij iets over het hoofd. Maar gelukkig laten de respondenten met de verschuiving van de antwoorden in de wenselijke situatie en de daaruit voortvloeiende verbeterwensen zien dat zij zich ook van de merkwaaardige situatie bewust zijn. Wel lijkt er toch nog een zekere aarzeling te zijn om goed door te pakken.

Zijn de data echt betrouwbaar, compleet, actueel en op tijd beschikbaar?

Alleen bij het compleet zijn van de data zijn er de nodige verbeterwensen. Maar liefst dertien benchmarks vinden dat in tegenstelling tot het actueel zijn van de data. Alleen DIR heeft daar een verbeterwens en dan nog wel in de zin van 'het mag wel een tandje minder'. Sommige bedrijven bleken regelmatig te testen of zij aan de onderzochte criteria voldeden, maar bepaald niet bij alle organisaties. De dominantie van de Amerikaanse leveranciers van clouddiensten op dit gebied is majeur. Los van de praktische haalbaarheid van een cloud-exit vragen wij ons af of in ieder geval juridisch voldoende is geborgd dat bedrijven (en blijkbaar ook overheden) op elk moment zelf over hun cloud-data kunnen beschikken. En dat niet alleen, maar dat zij ook de enige zijn, die er bij mogen komen? Als leek krijgen wij de indruk dat er partijen zijn, die het internationaal recht wat aan het herschrijven zijn of al herschreven hebben. De klant is niet meer de enige die over zijn data kan beschikken. En welke garantie is er dat de opgeslagen data niet worden gemanipuleerd en gecorrumpeerd?

Wat doe je als organisatie als uit het AI-model resultaten vloeien die indruisen tegen je ethische uitgangspunten?

In 2020 vroegen we aan respondenten of zij van mening waren dat het datamanagement binnen hun organisatie op orde was. Dat was het niet bleek uit het feit dat alle benchmarks daar toen een (urgente) verbeterwens hadden. Vier jaar later ziet de situatie er beter uit. In elk geval als het gaat over het compleet zijn, actueel zijn, betrouwbaar zijn en op tijd beschikbaar zijn van data. Er is slechts één

veranderwens als het gaat over de actualiteit, vier bij het op de tijd beschikbaar zijn en vijf bij de betrouwbaarheid. Het grootste probleem lijkt nog te zitten bij het compleet zijn van de data. Daar zijn elf benchmarks, waaronder alle bedrijfsbenchmarks, van mening dat de data nog niet compleet genoeg zijn. Dat lijkt ons, mits daarbij voldaan is aan ethische kaders, een goed begin. Dat betekent namelijk dat de organisaties of sectoren gebruiken kunnen maken van datasets voor het ontwikkelen van toepassingen gebaseerd op AI. Zeer belangrijk daarbij is het besef dat het gaat om historische datasets en dat het in het kader van datamanagement noodzakelijk is om te onthouden welke data je blijft houden. Je moet tenslotte kunnen uitleggen waarom AI een beslissing heeft genomen (explainable AI). Dat gaat niet als de dataset is verwijderd. Tot dusver is van veel AI niet duidelijk of de data die daar voor gebruikt is op een faire manier is verkregen. Het betekent ook dat je de eerder genoemde kaders continu moet blijven monitoren. Met andere woorden bedachtzaam zijn op de vooroordelen, ethiek en integriteit die in de cultuur van een organisatie aanwezig zijn en kunnen doorsijpelen in de criteria die een organisatie hanteert bij het maken van toepassingen. Dat gaat dus ook een rvc of commissaris aan en kan je niet alleen overlaten aan de programmeur, datascientist, et cetera.¹

¹ Deze titel komt uit het artikel van Paul van der Linden getiteld 'Succesvolle AI stelt eisen aan data en datamanagement', zie <https://www.agconnect.nl/tech-en-toekomst/artificial-intelligence/succesvolle-ai-stelt-eisen-aan-data-en-datamanagement>

Zien commissarissen door alle data nog wel de klant?

Een variant op het spreekwoord 'door de bomen het bos niet meer zien'. Er ligt de laatste jaren, als het gaat over digitalisering, nogal wat nadruk op data. Waar dat voorheen voornamelijk ging over financiële data is dat de laatste jaren sterk verbreed naar niet-financiële data. Data over medewerkers, klanten, leveranciers en data die je moet overhandigen aan verschillende externe toezichthouders of voor duurzaamheidsrapportages. Je kunt het zo gek niet bedenken. Inmiddels zijn er geluiden die stellen dat data inmiddels het gif van de samenleving is of kan zijn.¹ De waarheid zal in het midden liggen, maar we hopen dat commissarissen scherp blijven op wat centraal moet staan: de mens achter de data.

¹ Zie onder andere: <https://www.eur.nl/nieuws/ai-en-algoritmes-zijn-een-gift-en-gif-onze-samenleving>

Strategie voor datamanagement op orde, maar zonder overzicht waar data zich bevinden?

Er is een aantal benchmarks dat aangeeft dat ze, zelf als individuele respondent of als rvc als geheel, een beter overzicht willen krijgen van waar de data van de organisatie zich bevinden, maar geen verbeterwens hebben bij een strategie voor datamanagement. Bij de bedrijfsbenchmarks gaat het daarbij onder andere om het grootbedrijf, zorg en welzijn en onderwijs, bij de persoonsgebonden benchmarks onder andere om het lid van de auditcommissie en de jongere commissaris. Het lijkt ons dat een onderdeel van het datamanagement is dat de organisatie een overzicht heeft over waar de data van de organisatie zich bevinden. Bijvoorbeeld in een zogenoemde 'datalandscape'. We begrijpen deze tegenstrijdigheid dan ook niet. Kijken deze benchmarks te eng naar datamanagement? Of is het wel aanwezig, maar is er nooit naar een dergelijk overzicht gevraagd?

9 Fraude

Samenvatting

In dit deel van het onderzoek gaan we in op frauderisicoanalyse: moet een organisatie of een externe die wel of niet opstellen? Verder zijn we benieuwd of de rvc en rvb fraude als prioriteit op de beleidsagenda zien en of men vindt dat de accountant bekwaam genoeg is om fraude te detecteren. Als laatste waren we ook benieuwd of fraude voor de rvc een belangrijk besprekingspunt met de accountant is.

Wenselijke situatie

Het basisprofiel is het er volstrekt mee eens dat fraude een belangrijk besprekingspunt van de rvc met de accountant moet zijn, dat de accountant bekwaam moet zijn om fraude te detecteren en dat de organisatie over een door een externe opgestelde frauderisicoanalyse moet beschikken. Het basisprofiel is het er verder duidelijk mee eens dat de organisatie over een door de organisatie zelf opgestelde frauderisicoanalyse moet beschikken en dat de rvc en de rvb fraude als prioriteit op de beleidsagenda moeten zien.

Deze overtuigende mate van instemming/wenselijkheid van het basisprofiel volgen de andere benchmarks maar deels. GB en MKB volgen het basisprofiel/beursgenoteerde bedrijf in grote mate, maar dat geldt veel minder voor de non-profitbenchmarks. Vooral bij Zorg en OW zijn die verschillen groot. Beide zijn niet overtuigd dat rvc en rvb fraude als prioriteit op de beleidsagenda moeten zien. Ook ziet Zorg de inzet van een externe die een frauderisicoanalyse maakt niet echt zitten. Ook Corp en ONP zijn het daar maar min of meer mee eens.

Als we kijken naar de persoonsgebonden benchmark, dan zien we dat de commissarissenbenchmarks in grote lijnen het basisprofiel volgen en dat de afwijkingen vooral bij DIR en IA te vinden zijn. Met name de lage wenselijkheid van de prioritering van fraude door rvc en rvb valt bij DIR op. Van een door een externe opgestelde frauderisicoanalyse is DIR maar net aan overtuigd.

Veranderwensen

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage met 57 procent hoog. Het zwaartepunt daarvan ligt bij de bedrijfsbenchmarks, vooral bij het MKB (bij alle zes) en bij het beursgenoteerde bedrijf (basisprofiel). Bij de persoonsgebonden benchmarks zien we dat vooral de jongere commissaris veel verbeterwensen heeft (5). Dat staat in schril contrast met de minder ervaren commissaris (0) en de commissaris die tevens lid is van de auditcommissie (1) of tevens lid is van de remuneratiecommissie (1).

De meest gedeelde veranderwensen, zijn dat de organisatie beschikt over een door externe opgestelde frauderisicoanalyse (12 benchmarks), dat de rvb fraude als prioriteit op de beleidsagenda ziet (11 benchmarks) en dat de rvc fraude als prioriteit op de beleidsagenda ziet (10 benchmarks).

De enige stelling met weinig veranderwensen (2) is dat fraude voor de rvc een belangrijk besprekingspunt met de accountant is. Bij de meeste organisaties is dit een standaard agendapunt.

Huidige situatie

Bij het basisprofiel vallen alleen de stellingen dat de accountant bekwaam genoeg is om fraude te detecteren en de stelling dat fraude voor de rvc een belangrijk besprekingspunt met de accountant is in de klasse duidelijk mee eens qua instemming. In de klasse min of meer mee eens vinden we de andere vier onderwerpen waarbij de score voor de rvb ziet fraude als prioriteit op de beleidsagenda het laagst is.

Bij slechts twee van de zes stellingen is meer dan de helft van de benchmarks het minimaal duidelijk eens. Dat zijn dezelfde twee stellingen als bij het basisprofiel. Tussen deze twee zit overigens alsnog een groot verschil. 71 procent van de benchmarks is het duidelijk eens met dat de rvc fraude een belangrijk besprekingspunt met de accountant is. Dat geldt bij de stelling over bekwaamheid voor 53 procent.

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten hebben we zes aan fraude gerelateerde stellingen voorgelegd. Dit is de eerste keer dat we deze stellingen voorleggen. We hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren.

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

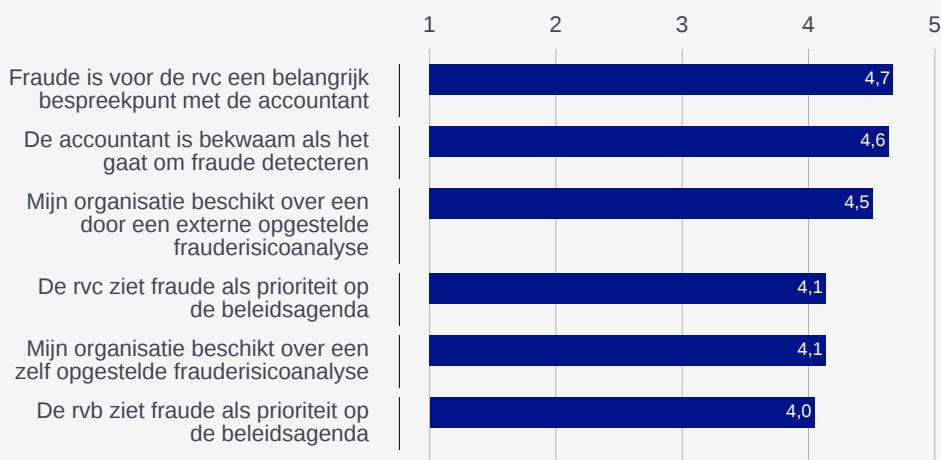
9.1 Wenselijke situatie fraudeaspecten

Figuur 9.1

Scores gewenste situatie voor fraudeaspecten, basisprofiel

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

■ 2024



Gewenste situatie basisprofiel

Basisprofiel: alle zes (zeer) gewenst

Bij het basisprofiel zitten drie stellingen in de klasse met de hoogste mate van instemming **volstrekt eens** (score ≥ 4.5): dat fraude een belangrijk bespreekpunt van de rvc met de accountant is, dat de accountant bekwaam is om fraude te detecteren en dat de organisatie beschikt over een door een externe opgestelde frauderisicoanalyse. Wij vragen ons hierbij af of de externe specialist ook een accountant moet zijn of dat hiervoor andere specialisten moeten worden ingeschakeld.

De andere drie stellingen zitten net een klasse daaronder qua instemming, in de klasse **duidelijk mee eens** ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$).

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Redelijke mate van overeenstemming onder de benchmarks

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

- De accountant is bekwaam als het gaat om fraude detecteren (93 procent eens)
- Fraude is voor de rvc een belangrijk bespreekpunt met de accountant (86 procent eens)
- Mijn organisatie beschikt over een zelf opgestelde frauderisicoanalyse (53 procent eens)
- Mijn organisatie beschikt over een door een externe opgestelde frauderisicoanalyse (53 procent eens)

Het lijkt ons dat fraude niet een topprioriteit is, maar meer in de categorie valt van een 'hygiënefactor', waaraan voldaan moet zijn/die op orde moet zijn.

.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Overall afwijkingspercentage hoog bij non-profitsector en niet-commissarissen

Overall is het **afwijkingspercentage substantieel** bij de **bedrijfsbenchmarks (52 procent)**. Dat komt voornamelijk vanuit de non-profitsector met 68 procent. Voor de profitsector is het percentage met 25 procent lager. Het overall **afwijkingspercentage** bij de **persoonsgebonden benchmarks** is met **32 procent lager**.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

.

Bedrijfsbenchmarks

Slechts één materieel verschil bij GB

Bij de **profitsector** is sprake van een redelijke mate van overeenstemming met het basisprofiel. Alleen GB heeft een materieel verschil en is net iets minder enthousiast over een externe die een frauderisicoanalyse gaat maken.

Zorg en OW veelal minder instemming

In de **non-profitsector** zien we meer materiële afwijkingen van het basisprofiel die allen negatief van aard zijn. Zorg wijkt vier keer af, ONP drie keer en Corp en OW elk twee keer. Vooral bij Zorg en OW zijn die verschillen groot. Beide zijn niet overtuigd dat rvc en rvb fraude als prioriteit op de beleidsagenda moeten zien. Ook ziet Zorg de inzet van een externe die een frauderisicoanalyse maakt niet echt zitten. Ook Corp en ONP zijn het daar maar min of meer mee eens. Overigens is Zorg ook veel meer terughoudend met het zelf opstellen van een frauderisicoanalyse.

.

Persoonsgebonden benchmarks

Redelijk grote instemming met basisprofiel door commissarissen. Niet-commissarissen vinden veel aspecten minder wenselijk

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** bij de commissarissen zien we minder materiële afwijkingen. Alleen VZ (2 keer) en Merv (1 keer) hebben een materieel verschil met het basisprofiel. De afwijkingen zijn negatief. VZ heeft wat minder affiniteit met de frauderisicoanalyses en Merv met fraude als prioriteit op de rvc-beleidsagenda.

Dat geldt niet voor het aantal afwijkingen bij de niet-commissarissen. Die zijn fors. DIR heeft bij vier stellingen minder instemming dan het basisprofiel, de internal auditor bij drie stellingen. Met name de lage wenselijkheid van de prioritering van fraude door rvc en rvb valt bij DIR op. Van een door een externe opgestelde frauderisicoanalyse is DIR maar net aan overtuigd (3.3).

Ook IA loopt hiervoor minder warm. Verder heeft IA iets meer reserve bij de betrokkenheid van de accountant in het proces rond fraude. Wellicht is hier deels sprake van wat 'jalousie de métier' of gezien de veronderstelde kwaliteiten bij IA op dit gebied een wat meer professionele kritische instelling.

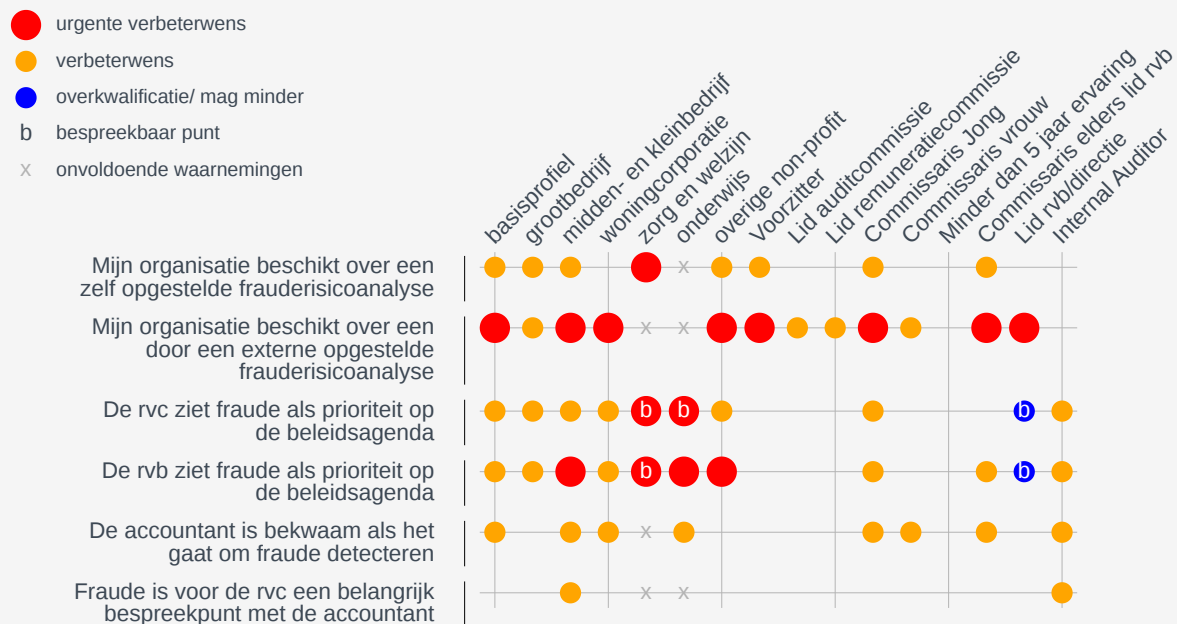
Hoe kijkt de vicevoorzitter hier zelf naar? Bij de meeste stellingen (10 van de 15) is de score in elk geval materieel afwijkend van het basisprofiel, en die gevallen betekent dat ook vaker instemming (9 van de 10), dan bij het basisprofiel. Hij is het er volstrekt mee eens dat de rol duidelijk moet worden ingevuld en duidelijk eens dat het functioneren van de vicevoorzitter periodiek wordt geëvalueerd, dat de vicevoorzitter gezamenlijk door de rvc moet worden gekozen, als klankbord fungeert voor de voorzitter en een spilfunctie moet hebben bij de (jaarlijkse) evaluatie van de voorzitter van de rvc. Min of meer mee eens dat hij het aanspreekpunt moet zijn voor commissarissen als het gaat over het functioneren van de voorzitter van de rvc, dezelfde informatiepositie heeft als de voorzitter, geschikt moet zijn als permanente opvolger van de rvc en verantwoording moet afleggen aan zijn collega's in de rvc. Bij alle zojuist genoemde stellingen zit de vicevoorzitter een klasse hoger qua instemming. Alleen bij het deelnemen aan overleggen van de voorzitter en de ceo meent de vicevoorzitter zelf dat dit geen goed idee is. Deze opvatting treffen wij ook aan bij VZ, AC, Merv en rvbEL. Alleen Jong en VR geven blijk van een tegengestelde opvatting.

9.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 9.2

Veranderwensen fraudeaspecten

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; totaal:

Basisprofiel

Urgente verbeterwens bij extern opgestelde frauderisicoanalyse

Het basisprofiel heeft geen verbeterwens voor fraude als bespreekpunt met de accountant. Dat is zeker bij beursgenoteerde bedrijven inmiddels standaard een te adresseren onderwerp. Bij alle andere stellingen is sprake van verbeterwensen waarbij die voor een door een externe opgestelde frauderisicoanalyse urgent is.

Andere benchmarks

Hoog overall veranderpercentage

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **57 procent hoog**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel ook bespreekbare punten zijn (score < 3.2). Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage **81 procent**. De profitsector heeft een iets hoger veranderpercentage dan de non-profitsector (83 om 78 procent). Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage **41 procent**, waarbij de commissarissen en niet-commissarissen uit elkaar liggen met respectievelijk 36 en 58 procent.

.

Bij bijna alle stellingen door alle drie benchmarks verbeterwensen aangegeven

Bedrijfsbenchmarks

In de **profitsector** hebben het beursgenoteerde bedrijf en GB respectievelijk vijf en vier verbeterwensen en MKB zelfs zes. Voor alle drie kunnen de zelf of door een externe opgestelde risicoanalyse beter. Ook het gevoel van prioriteit van fraude op de beleidsagenda door rvc en rvb kan beter. Het beursgenoteerde bedrijf en het MKB vinden dat de accountant bekwaam zou mogen worden in het detecteren van fraude. De vraag daarbij is wel of het om de inhoudelijke bagage gaat of om de uitvoering van de fraudedetectie. Voor het MKB moet fraude voor de rvc een belangrijker besprekingspunt worden met de accountant.

Urgent voor het beursgenoteerde bedrijf en voor MKB is dat de organisatie een externe inschakelt voor het opstellen van een frauderisicoanalyse. Voor het MKB geldt ook het door de rvb zien van fraude als prioriteit op de beleidsagenda als een urgente verbeterwens.

Ook bij de benchmarks in de **non-profitsector** zien we veel veranderwensen, die veelal gedeeld worden. Corp en ONP hebben er beide vier, Zorg en OW beide drie.¹ In tegenstelling tot de profitsector zitten hier echter ook veel besprekbare punten tussen. Voor zowel Zorg als OW is dat de rvc fraude als prioriteit op de beleidsagenda ziet zo'n, urgent, besprekingspunt. Voor Zorg geldt dat ook voor de rvb

Urgent voor Corp en ONP is de verbeterwens bij de stelling dat de organisatie beschikt over een door een externe opgestelde frauderisicoanalyse. Voor ONP is ook de stelling 'de rvb ziet fraude als prioriteit op de beleidsagenda' een urgente verbeterwens. Voor Zorg geldt dat voor de stelling 'de organisatie beschikt over een zelf opgestelde frauderisicoanalyse'. Voor OW voor dat de rvb fraude als prioriteit op de beleidsagenda ziet.

¹ Waarbij als we de waarnemingsgrens bij acht leggen, Zorg vier veranderwensen heeft en OW vijf.

.

Voor Jong en rvbEL veel verbeterwensen

Persoonsgebonden benchmarks

Bij de **commissarissen** is het aantal veranderwensen veel minder talrijk. Koploper is Jong met vijf, gevolgd door rvbEL met vier. VZ en VR hebben er beide twee en de rest heeft er één of nul. Op Merv na is bij de rest de stelling over de organisatie die over een door een externe opgestelde frauderisicoanalyse beschikt een (urgente) verbeterwens. Een door de organisatie zelf opgestelde frauderisicoanalyse is bij VZ, Jong en rvbEL een verbeterwens. Bij 'de accountant is bekwaam als het gaat om fraude detecteren' geldt dat voor Jong, VR en rvbEL.

DIR geeft tegengesteld signaal af wat betreft prioritering fraude

Bij de niet-commissarissen zien we een opvallend signaal van DIR. Deze geeft aan dat de rvc en rvb juist wat minder prioritering op de beleidsagenda zouden moeten geven aan fraude. Misschien is dit een signaal dat in de vergadering teveel een soort risicomijdend gedrag de overhand krijgt samen met andere risico-beheersende maatregelen. En dat een meer opportunity gerichte oriëntatie, aansluitend bij de business, te weinig aandacht krijgt. Verder heeft deze benchmark een urgente verbeterwens bij de stelling 'mijn organisatie beschikt over een door een externe opgestelde frauderisicoanalyse'. Zij het dat de instemming in de wenselijke situatie maar net boven de 3.2 ligt. Hier lijkt misschien een kosten beheersend aspect de overhand te hebben en misschien onvoldoende oog voor de opportunity costs van 'in casu het niet hebben van een goede frauderisicoanalyse'.

IA is van mening dat de rvc en de rvb fraude wat meer als prioriteit op de beleidsagenda zouden moeten zien en dat de accountant wat bekwaamder zou mogen zijn deze te detecteren en dat fraude een belangrijker besprekspunt zou moeten zijn in het gesprek tussen rvc en accountant.

.

Gedeelde veranderwensen

Zeer veel gedeelde veranderwensen

Bij drie van de zes stellingen hebben minstens tien benchmarks een veranderwens. Dat zijn dat de organisatie beschikt over een door externe opgestelde frauderisicoanalyse (12), dat de rvb fraude als prioriteit op de beleidsagenda ziet (11) en dat de rvc fraude als prioriteit op de beleidsagenda ziet (10). De enige stelling met weinig veranderwensen (2) is dat fraude voor de rvc een belangrijk besprekspunt met de accountant is. Bij de meeste organisaties is dat een standaardvraag/-onderwerp geworden in het gesprek met de controlerende accountants. En waar dat niet zo is, moet dat beslist een punt van aandacht zijn.

Huidige situatie

Veel instemming door basisprofiel bij de zes stellingen

Bij het **basisprofiel** vallen alleen de stellingen dat de accountant bekwaam genoeg is om fraude te detecteren en de stelling dat fraude voor de rvc een belangrijk besprekspunt met de accountant is 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 de andere vier onderwerpen waarbij de score voor de rvb ziet fraude als prioriteit op de beleidsagenda met een 3.6 het laagst is.

In de huidige situatie is **bij slechts twee van de zes stellingen meer dan de helft** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens**. Dat betreft, net zoals bij het basisprofiel, de stellingen dat de accountant bekwaam genoeg is om fraude te detecteren en de stelling dat fraude voor de rvc een belangrijk besprekspunt is met de accountant. Tussen deze twee zit overigens alsnog een groot verschil. 71 procent van de benchmarks is het duidelijk eens met dat de rvc fraude een belangrijk besprekspunt met de accountant is, dat geldt bij de stelling over bekwaamheid voor 53 procent.

In totaal 24 procent van de opties score ≥ 4.0

In totaal heeft 24 procent van de opties een score ≥ 4.0 . In de wenselijke situatie is dat 59 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 64 procent boven die grens tegen 91 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 2.8 (oneens tot en met volstrekt oneens) komen acht keer voor. Dat betreft de score van Zorg en OW bij de prioritering door rvc en rvb van fraude op de beleidsagenda en bij Corp, ONP en DIR voor een door een externe opgestelde frauderisicoanalyse. Dat zijn ook de stellingen met gemiddeld (rond de 3.0) over alle benchmarks gemeten de laagste scores.

9.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is de externe accountant wel de geschikte persoon om fraude te detecteren?

Dat is in elk geval voor de internal auditor een terechte vraag. Nu zal beroepseer ook wel een rol spelen, maar de instemming, dat de accountant bekwaam genoeg is om fraude te detecteren, is bij deze benchmark vrij laag in de huidige situatie. De laagste instemming van alle benchmarks om precies te zijn. Niet gek dat hier dan ook een forse verbeterwens te vinden is. De commissaris die in de auditcommissie zit, heeft geen verbeterwens geformuleerd en kan zich juist duidelijk vinden in de stelling dat de accountant bekwaam genoeg is. Dat roept de vraag op of, ten aanzien van dit onderwerp, de auditcommissie voldoende input ophaalt bij de internal auditor als het gaat over het functioneren van de externe accountant. Het kan ook zijn dat dit onderwerp nog niet zo expliciet is meegenomen in de beoordeling van de externe accountant en dat auditcommissie en internal audit nog onbekend zijn met elkaars mening over de bekwaamheid van de accountant van het detecteren van fraude.

Het roept ook de vraag op of de internal auditor van mening is dat de externe accountant nog wel wat training en opleiding kan gebruiken om fraude goed te kunnen detecteren.¹ Doet de externe accountant fraude er maar een beetje bij in zijn/haar ogen? Of mist de betrokken controlerende accountant de feeling met de organisatie hoe een en ander in de praktijk operationeel gaat?

Overigens zien we bij de bedrijfsbenchmarks bij de woningcorporatie ook een niet al te hoge instemming in de huidige situatie en een forse verbeterwens als resultante.

¹ De AFM is die mening inmiddels toegedaan en NBA en SRA willen de handschoenen oppakken.

<https://www.accountant.nl/nieuws/2025/1/afm-wil-dat-accountants-beter-controleren-op-frauderisicos-de-volgende-keer-blijft-het-niet-bij-waarschuwen/> en <https://www.accountant.nl/nieuws/2025/1/nba-teleurgesteld-over-uitkomsten-afm-rapport-over-frauderisicos/>

Fraude voor rvc en rvb een prioriteit op de beleidsagenda? In elk geval niet in de zorg en welzijn en onderwijs

De verschillen tussen of rvc en/of rvb fraude als een prioriteit op de beleidsagenda zien, zijn minimaal. De verschillen tussen het beursgenoteerde bedrijf aan de ene kant en andere organisaties aan de andere kant zijn aanzienlijk. Zeker de verschillen met zorg en welzijn en onderwijs. Het beursgenoteerde bedrijf is het min of meer mee eens dat men prioriteit geeft aan fraude. Zowel bij zorg en welzijn als bij onderwijs is dat niet het geval en zien we een tegengestelde mening. Totaal geen prioriteit. De resultaten van ons onderzoek staan qua verhouding profitsector versus non-profitsector enigszins haaks op de resultaten van een [onderzoek](#) van BDO van twee jaar geleden. Daaruit bleek dat ruim 60 procent van de organisaties in de publieke sector en 48 procent van de private bedrijven een beleid op fraude hebben ontwikkeld.¹ Andere interessante vragen die daar aan de orde kwamen waren: "Hoe gaan organisaties om met hun eigen fraudebeleid en frauderisicoanalyse? Werken ze samen met tussenpersonen (agenten)? En, zijn ze voorbereid op een fraude-incident?" De onderzoekers wijzen daar ook op de belangrijke rol die een raad van commissarissen kan vervullen in dit kader "met name omdat een goede raad van commissarissen een bestuur ook uitdaagt en prikkelt op onderwerpen die van nature minder prettig zijn, zoals fraudebeheersing en tone at the top."

Nog interessanter is het om te kijken of men vindt dat fraude überhaupt een prioriteit op de beleidsagenda moet worden in de toekomst. Als we kijken naar de achtergrond van de commissarissen zien we daar weinig verschillen. Iedereen schommelt daar rond de grens van duidelijk mee eens. Bij de niet-commissarissen zien we wel een groot verschil in wenselijkheid, ook ten opzichte van de commissarissen. De rvb/directie vindt het ook niet wenselijk dat fraude een prioriteit wordt. Die heeft zeer waarschijnlijk voldoende andere prioriteiten. Het is dus aan de commissaris hier toezicht op te houden en daar waar nodig fraude als onderwerp op de kaart te zetten.²

¹ Onduidelijk bij het BDO-onderzoek is wie in welke functie de vraag heeft beantwoord.

² <https://www.bdo.nl/getmedia/b78444a1-e42f-48ee-852e-3a385d042c8d/BM2412-Non-compliance-risico-s-voorkom-schade-en-schande.pdf> pagina 6.

Moet een externe of de organisatie zelf een frauderisicoanalyse opstellen?

Gemiddeld lijkt er een lichte voorkeur te zijn voor een door de organisatie zelf opgestelde frauderisicoanalyse. Dat verschil is echter klein. Als we verder kijken dan het gemiddelde, dan zien we dat enkele benchmarks een veel duidelijker voorkeur hebben voor extern dan wel intern of andersom. Bij de bedrijfsbenchmarks zien we dat alleen het beursgenoteerde bedrijf een voorkeur heeft voor een door een externe opgestelde frauderisicoanalyse. Het grootbedrijf, de woningcorporatie, de zorg en welzijn en de overige non-profitorganisaties hebben echter een duidelijk voorkeur voor een door de organisatie zelf opgestelde frauderisicoanalyse.

Bij de persoonsgebonden benchmarks zien we een interessant onderscheid tussen de commissarissen en de niet-commissarissen. De jongere commissaris, de vrouwelijke commissaris, de commissaris die tevens elders in een rvb zit, hebben een duidelijke voorkeur voor een door een externe opgestelde analyse, maar de rvb/directie en de internal auditor willen liever dat de organisatie dat zelf doet.

Of de organisatie al over een frauderisicoanalyse beschikt, is nog maar de vraag trouwens. Bij de bedrijfsbenchmarks zien we nergens een duidelijke instemming. Ongeacht of het over een de organisatie zelf opgestelde of door een externe opgestelde analyse gaat. Wat betreft de zelf opgestelde analyse zien we dat de woningcorporatie en het grootbedrijf wel dicht in de buurt van die instemming zitten, het beursgenoteerde bedrijf is het daar min of meer mee eens en het MKB neigt naar instemming. Dat kan impliceren dat men denkt dat er iets ligt of dat men niet tevreden is over dat wat er ligt. Bij zorg en welzijn zien we overigens een duidelijke ontkennen. Als we kijken naar een door een externe opgestelde analyse zien we dat het beursgenoteerde bedrijf het daar min of meer mee eens is en het grootbedrijf neigt naar instemming. De andere bedrijfsbenchmarks gaan richting ontkennen. Bepaald nog geen gemeengoed dus.

Als het eenmaal is opgesteld, is het daarna ook nog de vraag hoe vaak men de analyse doorloopt. Uit eerdergenoemd BDO-onderzoek blijkt dat als het gaat om de eigen frauderisicoanalyse, ruim 50 procent van de respondenten uit de publieke sector aangeeft dat binnen hun organisatie (periodiek) een frauderisicoanalyse wordt uitgevoerd. In de profitsector is dit net iets meer dan 25 procent.

Beschikken auditcommissie en internal auditor over de kwaliteiten om competentie controlerend accountant op het gebied van fraudedetectie te kunnen beoordelen?

Het vertrouwen in een accountant om een rol te kunnen spelen bij de frauderisicoanalyse en -detectie zou uiteraard ook gebaseerd moeten zijn op het vermogen van zowel auditcommissie als internal auditor om op dat gebied gesprekspartner te zijn van een accountant. Wij vragen ons af of men wel expliciet en met kennis van zaken test of aan deze voorwaarde wordt/is voldaan. Regelmatig constateren wij dat men uitgaat van veronderstellingen dat dit wel zo zal zijn. En dat is niet alleen beperkt tot dit aandachtsgebied. In dat verband verbazen ons de opvattingen bij bijvoorbeeld de benchmark zorg en welzijn zeer ten aanzien van het hebben van een opgestelde frauderisicoanalyse. Die is er nu blijkbaar niet (vaak) en ook in de wenselijke situatie scoort ze het laagst van alle bedrijfsbenchmarks. Daarnaast denken wij ook aan de regelmatig geventileerde opvattingen dat men twijfelt aan het hebben van voldoende kennis van het bedrijf in de ruimste zin van het woord. Dit betreft dan zowel commissarissen, maar ook tot op zekere hoogte accountants. Zit daar een kern van waarheid in, dan doet dat afbreuk aan de mogelijkheid om op een goede, betrouwbare en effectieve manier om te gaan met frauderisicoanalyse.

Waarom bij vooral Zorg zo'n lage prioriteit voor fraude-onderwerpen?

We verbazen ons over de lage prioriteit bij Zorg voor fraude. Komt het niet voor? Is dit al dichtgetimmerd door de veelheid van procedures op het gebied van veiligheid? Of heeft het externe toezicht in deze sector een dusdanige kwaliteit en activiteitenpalet dat fraude feitelijk nagenoeg onmogelijk is? Of is de sector via de zorgverzekeraars zo gereguleerd dat de vrijheidsmarges verwaarloosbaar zijn? Of is de samenstelling van de rvc en/of de auditcommissie zodanig dat kennis en inzicht van fraude niet bij de selectiecriteria worden gehanteerd? Of zijn andere problemen veel belangrijker en vergen zoveel aandacht dat fraude er niet meer bij kan? Wij weten het niet. Toch lijkt het ons onwaarschijnlijk dat fraude hier niet voorkomt. Dit blijkt ook uit de praktijk.

Opvallend vertrouwen in de bekwaamheid van de accountant om fraude te ontdekken

Zowel in de huidige situatie als in de wenselijke situatie scoort de stelling dat de accountant voldoende bekwaam is om fraude te ontdekken overal gemiddeld het hoogst. Bovendien is dat met de laagste standaarddeviatie die ook nog op homogene opvattingen wijst. De accountant heeft blijkbaar een goede reputatie. Dit blijkt tot op zekere hoogte ook uit het ontbreken van urgente verbeterwensen op dit gebied. De vraag is of dit vertrouwen terecht is. Wij zien geregeld dat missers van accountants breed worden uitgemeten in de publiciteit. Ook het recente rapport van de AFM wijst op omissies in het fraudedossier. Bij dit laatste rapport vragen wij ons wel af of het niet altijd volgen van de procedures geleid heeft tot het niet ontdekken van fraudes, die er wel waren. Kan het zijn dat het volgen van sommige procedures niet altijd zinvol is? En wat wij ook niet zien is hoeveel fraudes accountants ontdekt hebben. Het is ons niet bekend of zij dat bijhouden en daarover in geaggregeerde vorm jaarlijks publiceren,

Appendix 1 Toelichting regressieanalyse

Regressieanalyse

- De scores voor basisprofiel en de variaties op het basisprofiel verkrijgen we met behulp van regressieanalyses.
- In het regressiemodel is de te verklaren variabele (de variabele die gemodelleerd wordt) de score S_{ij} ingevuld door respondent i op een vraag j in de enquête. Deze score $S_{ij} = 1$ wanneer de respondent volstrekt oneens is met de stelling, $= 2$ bij oneens, $= 3$ bij deel oneens/deel eens, $= 4$ bij eens, $= 5$ bij volstrekt mee eens.
- De verklarende variabelen (model variabelen) $D_{v,i}$ zijn 17 dummy variabelen die de 17 variaties V representeren. De variabele $D_{v,i}$ is 0 wanneer de respondent i niet scoort op de betreffende variatie V en deze variabele $D_{v,i}$ is 1 wanneer de respondent i wel scoort op de betreffende variatie V . Bijvoorbeeld de dummy variabele $D_{MKB,i}$ 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 (16); balanstotaal, mediaan gemiddelde 5.000 miljoen euro.	GB	Groot, niet-beursgenoteerd for-profit bedrijf (46); balanstotaal $> \text{€ } 100$ miljoen euro; (mediaan gemiddelde 500 miljoen euro.)
		MKB	Midden- en kleinbedrijf, niet-beursgenoteerd for-profit bedrijf (18); balanstotaal $\leq \text{€ } 100$ miljoen euro; (mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.)
		Corp	Woningcorporatie (27); balanstotaal, mediaan gemiddelde 2.000 miljoen euro.
		Zorg	Zorg en welzijnsorganisatie (16); balanstotaal, mediaan gemiddelde 50 miljoen euro.
		OW	Onderwijsinstelling (10); balanstotaal, mediaan gemiddelde 100 miljoen euro.
		Cult	Cultuurinstelling (10); balanstotaal, mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.
		ONP	Overig non-profit: stichting, vereniging en overig (19); balanstotaal, mediaan gemiddelde 75 miljoen euro.
Rol bij organisatie	Gewoon rvc-lid, geen voorzitter, geen lid audit- of remuneratiecommissie, geen rvb-lid elders, geen IA	VZ	Voorzitter rvc (41)
		Remu	Commissaris tevens lid remuneratiecommissie (25)
		rvbEL	Commissaris met rvb-positie elders (34)
		AC	Commissaris tevens lid auditcommissie (45)
		DIR	Rvb-/directielid (18)
		Secr	Secretaris van de rvc/rvt (10)
		IA	Internal auditor (10)
Ervaring	Meer dan 4 jaar ervaring in de aangegeven rol	Merv	Minder dan 5 jaar ervaring in de aangegeven rol (22)
		Jong	Commissaris ≤ 55 jaar (56)
		VR	Vrouw (83)
Leeftijd	> 55 jaar		
Gender	Man		

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

Regressiemodel

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

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

- 1. Voor elke vraag j schatten we de 17 bovengenoemde beta's $\beta^{V,j}$ met behulp van een regressiemodel.
- 2. Met het regressiemodel verkrijgen we de 'zuivere' verschillen tussen de variaties en het basisprofiel. Voorwaarde is wel dat de correlaties tussen de 17 dummy variabelen niet te hoog mogen zijn (zeker wanneer het aantal variabelen van 17 relatief hoog is ten opzichte van het aantal respondenten van 162).
- 3. De absolute waarden van de correlatiecoëfficiënten in de correlatiematrix voor de 17 variaties blijven in absolute waarde beperkt tot 0.30 of minder. Volgens een vuistregel is dit een veilig bereik om de β 's zuiver te kunnen interpreteren. Volgens een vuistregel is dit een veilig bereik om de β 's zuiver te kunnen interpreteren. De negatieve correlatie tussen $D^{VR,i}$ en $D^{VZ,j}$, de positieve correlatie tussen $D^{VR,j}$ en $D^{Jong,j}$ en de correlatie tussen $D^{ERV,i}$ en $D^{Jong,j}$ liggen net onder de 0.3.

Interpretatie regressieresultaten

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

- De constante α geeft de score wanneer alle dummy variabelen 0 zijn, 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-bedrijf is volgens het regressiemodel: $S = \alpha + \beta_{MKB} + \beta_{Jong}$.

Voorbeeld

Met de geschatte coëfficiënten α en β_V berekenen we eenvoudig de scores voor alle variatie profielen. In de onderstaande tabel geven we een voorbeeld voor de score S met betrekking tot de stelling 'jaarlijks vindt er een check plaats of de leden van de rvb nog beschikken over de vereiste competenties om door te gaan als lid van de rvb'.

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

Tabel A2 Regressieresultaten voor de score S van de huidige situatie met betrekking tot de stelling 'jaarlijks vindt er een check plaats of de leden van de rvb nog beschikken over de vereiste competenties om door te gaan als lid van de rvb'. De score S verklaren we gedeeltelijk met 17 verklarende dummy variabelen ($D_{v,j}$), zie de regressievergelijking hierboven. NB In de tabel hieronder hebben we niet alle 17 regressiecoëfficiënten β_V weergegeven.

bapr	GB	MKB	Corp	OW	VZ	VR	DIR	SECR	IA
α	β_{gb}	β_{mkb}	β_{corp}	β_{ow}	β_{vz}	β_{vr}	β_{dir}	β_{secr}	β_{ia}
3.8	-0.4	-0.1	-0.4	-1.5	0.5	0.1	-1.0	0.3	0.4

Statistisch significante β waarden zijn VZ (positieve β) en VR, Merv en DIR (negatieve β).

In het basisprofiel is de score S voor de huidige situatie met betrekking tot de stelling gelijk aan 3.8 (dit is de geschatte coëfficiënt α). Variaties op het basisprofiel kunnen we met α en β_V berekenen. De geschatte score voor bijvoorbeeld een rvc-voorzitter bij een onderwijsinstelling is dan gelijk aan $3.8(\alpha) - 1.5(\beta_{OW}) + 0.5(\beta_{VZ}) = 2.8$. In een vergelijkbare schatting is de score voor een rvb-lid gelijk aan $3.8(\alpha) - 1.0(\beta_{DIR}) = 2.8$ en voor een secretaris is de score gelijk aan $3.8(\alpha) + 0.3(\beta_{SECR}) = 4.1$.

Nut regressieanalyse

Resultaten relatief ongevoelig voor samenstelling groep respondenten

Invloed van variaties zijn bijna 'zuiver' te bepalen

Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:

- De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties verkrijgen we zonder dat er respondenten exact aan de profielbeschrijving hoeven te voldoen. Omdat in de regel veel respondenten op één of enkele variaties na voldoen aan het basisprofiel kan toch een nauwkeurige schatting worden gemaakt van de score voor het basisprofiel. Met behulp van de schattingen met het regressie model kunnen scores voor het basisprofiel en de 17 variaties daarop wel achterhaald worden. Dit jaar is het aantal respondenten dat exact aan het basisprofiel voldoet zelfs 0.
- Het significantie niveau van de resultaten is afhankelijk van het aantal respondenten dat scoort op de variaties. Er moet wel voldoende gescoord worden op de variaties om betrouwbare resultaten te verkrijgen. In tabel A1 is zichtbaar hoeveel respondenten "scoren" op de verschillende variaties. Het minimum aantal scores op een variatie is gezet op 10.
- We kunnen de 'zuivere' (of netto) invloeden van de 17 variaties bepalen. Bijvoorbeeld wanneer we gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven vergelijken met die van niet-beursgenoteerde bedrijven, is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. In dit geval kan de zuivere relatie niet worden vastgesteld.

Met behulp van een regressieanalyse (en nagenoeg onafhankelijke variaties en een complete set aan variaties) kunnen de 'zuivere' relaties wel worden vastgesteld door deze te 'controleren' voor 'concurrerende' variabelen. De geschatte regressie coëfficiënten β_v representeren dan nagenoeg de 'zuivere' effecten.

Over sponsor, onderzoeker en auteurs

Over Grant Thornton Nederland

Naamsponsor van dit onderzoek

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

Over Board in Balance

Eigenaar van dit onderzoek

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

Over de auteurs



Aalt Klaassen

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



Dirk-Jaap Klaassen

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



Herbert Rijken

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

**Oscar Toebosch**

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

Met dank aan onze sponsors:

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



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