

2025

Durf te
vragen

Inhoudsopgave

Leiderschap

4



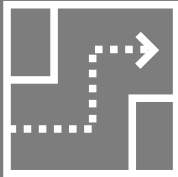
Legal

12



**Maatschappelijke
thema's/strategie**

21



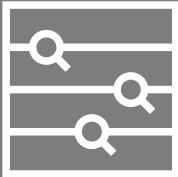
Duurzaamheid

24



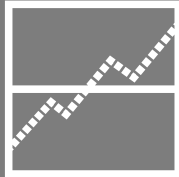
Audit Committee

32



Bedrijfsvoering

40



Digital

46



**Toezicht houden in
de publieke sector**

50



Voorwoord



We zijn verheugd om u onze nieuwste publicatie te kunnen aanbieden: Durf te vragen. Dit is een document dat u kunt gebruiken als leidraad voor het stellen van kritische vragen over verschillende onderwerpen die relevant zijn voor uw rol als toezichthouder.

Het document is bedoeld om u te helpen bij de voorbereiding van uw vergaderingen, vooral als u te maken krijgt met onderwerpen waar u minder kennis van heeft of minder vaak mee te maken heeft. Niet alle commissarissen hoeven alle kennis over alle onderwerpen die op de agenda staan paraat te hebben. En soms zijn onderwerpen heel specifiek of nieuw. Onze 'Durf te vragen' is in die gevallen een basis om over kritische vragen voor de vergadering na te denken.

We hebben de publicatie voor een deel gevuld op basis van bijeenkomsten die we in het verleden al hebben georganiseerd in ons programma 'Commissarissenontmoetingen'. Het document is niet uitputtend of definitief. Het is een levend document dat we regelmatig zullen bijwerken en uitbreiden met nieuwe onderwerpen. U kunt het document online vinden op onze website.

We hopen dat u het document nuttig en waardevol vindt en dat het u ondersteunt bij het uitvoeren van uw toezichthoudende taken.

We stellen uw feedback zeer op prijs. Laat ons weten wat u van het document vindt en welke onderwerpen u graag toegevoegd zou zien in de toekomst. U kunt ons bereiken via e-mail of telefoon. We staan altijd open voor uw suggesties en vragen.

We zien uit naar uw reactie.

A handwritten signature in black ink that reads "Jacobina".

Jacobina Brinkman,
Managing partner Commissarissenontmoetingen

Inhoudsopgave

Leiderschap

- Evaluatie bestuur
- Cultuur en gedrag
- Langetermijnwaardecreatie
- Boardroom dynamics
- Remuneratie
- Stakeholderbetrokkenheid
- Ongewenst gedrag in een organisatie

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector



Inhoudsopgave

Leiderschap

- Evaluatie bestuur
- Cultuur en gedrag
- Langetermijnwaardcreatie
- Boardroom dynamics
- Remuneratie
- Stakeholderbetrokkenheid
- Ongewenst gedrag in een organisatie

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Diversiteit/inclusiviteit/nieuwe generaties: in hoeverre wordt het bestuur als rolmodel gezien door haar (toekomstige) medewerkers en stakeholders?
2. In welke mate is het bestuur (bewezen) in staat (gebleken) belangrijke veranderthema's te leiden in de organisatie? Bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering en duurzaamheid.
3. Hoe kritisch zijn de toezichthouders naar elkaar? Durft men aan te geven wanneer een toezichthouder niet goed functioneert?
4. Hoe vaak wordt een externe evaluatie gepland met betrekking tot het functioneren van de rvc/rvt?
5. Hoe vaak zit men samen om te bespreken hoe de onderlinge samenwerking en de samenwerking met het bestuur functioneert?
6. Wordt besproken welke rollen en verantwoordelijkheden, zowel formeel als informeel binnen de rvc aanwezig zijn en worden die regelmatig tegen het licht gehouden om de huidige context te toetsen?
7. Hoe wordt tegenspraak georganiseerd in de rvc?
8. In welke mate hebben de bestuurders zich gehouden aan hun verantwoordelijkheden en plichten, zoals vastgesteld in de statuten en reglementen?
9. Hoe effectief is de samenstelling van het bestuur in termen van ervaring, expertise, diversiteit en complementariteit?



Inhoudsopgave

Leiderschap

- Evaluatie bestuur
- **Cultuur en gedrag**
- Langetermijnwaardecreatie
- Boardroom dynamics
- Remuneratie
- Stakeholderbetrokkenheid
- Ongewenst gedrag in een organisatie

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Heeft het bestuur een duidelijke 'purpose' en kernwaarden geformuleerd voor de organisatie?
2. Hoe wordt invulling gegeven aan deze purpose?
3. Op welke wijze vertoont het bestuur concreet voorbeeldgedrag?
4. Hoe wordt omgegaan met ongewenst gedrag? Klik [hier](#) voor de 'Durf te vragen' over dit specifieke onderwerp.
5. Hoe wordt een veilige leeromgeving gecreëerd/gewaarborgd binnen de organisatie?
Hoe gaat men om met fouten die gemaakt worden?
6. Durft management zich kwetsbaar op te stellen en toont management voldoende zelfreflectie?
7. Worden zaken die niet goed zijn gegaan grondig geëvalueerd om van te leren voor de toekomst?
8. Welke systemen of manieren van werken houden het gewenste gedrag tegen omdat het 'oud' gedrag in stand houdt?
9. Wordt er voldoende aandacht besteed aan cultuur en gedrag in de opleiding en training van medewerkers en management?



Inhoudsopgave

Leiderschap

- Evaluatie bestuur
- Cultuur en gedrag
- **Langetermijnwaardecreatie**
- Boardroom dynamics
- Remuneratie
- Stakeholderbetrokkenheid
- Ongewenst gedrag in een organisatie

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Zijn de duurzaamheidsdoelstellingen geïntegreerd in de strategie, het proces van Langetermijnwaardecreatie/de bedrijfsvoering?
2. Hoe wordt daadwerkelijk gestuurd op de geformuleerde doelstellingen?
Hoe wordt de impact daarvan gemeten: voor welke benadering/raamwerk heeft de organisatie gekozen, nu een standaardbenadering veelal nog ontbreekt?
3. Welke doelstellingen zijn al vertaald in meetbare KPI's voor zowel impact als uitkomsten en voor welke doelstellingen zijn nog geen meetbare indicatoren voorhanden en ontbreekt kwantitatieve stuurinformatie?
4. Dekken de KPI's of kwalitatieve indicatoren het gehele waardecreatieproces af en bevinden ze zich op het juiste strategische niveau?
5. Hebben de rapportages dezelfde kwaliteit en hetzelfde niveau van betrouwbaarheid, en worden ze even serieus genomen als de financiële rapportages?
6. Worden de indicatoren gemonitord en wordt zo nodig bijgestuurd en hoe zijn de KPI's en kwalitatieve prestatie-indicatoren geïntegreerd in de interne (management) rapportages?
7. Zijn de KPI's gekoppeld aan de beoordelings- en beloningssystemen?
8. Hoe wordt extern verantwoording afgelegd? Welk raamwerk hanteert de organisatie en waarom is hiervoor gekozen en niet voor de andere raamwerken?
9. Wordt op de niet-financiële externe verslaglegging assurance van de accountant gevraagd?
10. In welke mate heeft de rvc de juiste competenties beschikbaar om toe te zien op de nieuwe vormen van verslaggeving (zoals duurzaamheid en CSRD, maar ook over claims op cyber)?
11. Wat is de kwaliteit van de uitgevoerde due diligence op duurzaamheidsthema's in de waardeketen en hoe bereiden het bestuur en de rvc zich voor op nieuwe wetgeving hierover?



Inhoudsopgave

Leiderschap

- Evaluatie bestuur
- Cultuur en gedrag
- Langetermijnwaardecreatie
- **Boardroom dynamics**
- Remuneratie
- Stakeholderbetrokkenheid
- Ongewenst gedrag in een organisatie

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Durft de board/het management zich kwetsbaar op te stellen?
2. Worden zaken die niet goed zijn gegaan grondig geëvalueerd om van te leren voor de toekomst?
3. Hoe komt besluitvorming tot stand?
4. Hoe wordt tegenspraak georganiseerd?
5. Hoe vaak wordt een (externe) evaluatie gevoerd?
6. Hoe vaak wordt met elkaar gesproken over het functioneren van de board en onderlinge verstandhoudingen?
7. Worden alle bestuursleden actief betrokken bij de discussies en beslissingen?
8. Wordt er actief gewerkt aan de ontwikkeling van bestuursleden en hun vaardigheden?



Inhoudsopgave

Leiderschap

- Evaluatie bestuur
- Cultuur en gedrag
- Langetermijnwaardcreatie
- Boardroom dynamics
- Remuneratie
- Stakeholderbetrokkenheid
- Ongewenst gedrag in een organisatie

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Wat wil de organisatie bereiken op lange termijn en hoe kan remuneratie ons helpen om de langetermijndoelen te bereiken?
2. Is variabele beloning een goed instrument bij deze organisatie dat helpt om de lange- of kortetermijndoelstellingen te bereiken?
3. Wie zijn onze stakeholders en wat zijn hun belangen, zorgpunten en kritiek?
4. Kunnen we de remuneratie aan alle stakeholders uitleggen en heeft het daarmee draagvlak?
5. Als het gaat om de variabele beloning: zijn de financiële en niet-financiële KPI's in balans en in lijn met de strategie?
6. Zijn de niet-financiële KPI's voldoende meetbaar en objectiveerbaar en tegelijkertijd zowel uitdagend als haalbaar?
7. Hoe verhoudt de jaarlijkse ontwikkeling van de remuneratie zich ten opzichte van de financiële prestaties van de organisatie en beloning van medewerkers?
8. Wanneer past de commissaris de beloning aan, gebruikmakend van discretionaire bevoegdheid? Wat is het standpunt bijvoorbeeld in financieel mindere tijden en is dit besproken met het bestuur?
9. Voldoet ons remuneratierapport aan de eisen? Hoe transparant willen we zijn? Leggen we verantwoording af aan alle stakeholders? Wat is het advies van de OR inzake het remuneratiebeleid (Nederlandse wetgeving)?



Inhoudsopgave

Leiderschap

- Evaluatie bestuur
- Cultuur en gedrag
- Langetermijnwaardcreatie
- Boardroom dynamics
- Remuneratie
- **Stakeholderbetrokkenheid**
- Ongewenst gedrag in een organisatie

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Is er een goed functionerend proces voor stakeholderbetrokkenheid?
2. Wordt met alle relevante stakeholders een dialoog gevoerd?
3. Is het proces van stakeholderbetrokkenheid onderdeel van de audit en volgt het de richtlijnen van de gebruikelijke reporting initiatieven?
4. Nemen bestuurders en commissarissen regelmatig persoonlijk deel aan de dialoog?
5. Zijn alle belangrijke thema's en verwachtingen van stakeholders in beeld?
6. In hoeverre voldoet de organisatie aan verwachtingen van stakeholders?
7. Waar is sprake van belangentegenstellingen en dilemma's en hoe gaat de organisatie daarmee om?
8. Is bijstelling van purpose en strategie noodzakelijk om de continuïteit van de organisatie te waarborgen?
9. Wordt extern verantwoording afgelegd over de stakeholderdialoog en de uitkomsten daarvan, het adresseren van stakeholderbelangen, de afwegingen en dilemma's daarbij en de motivatie voor de uiteindelijke besluitvorming?



Inhoudsopgave

Leiderschap

- Evaluatie bestuur
- Cultuur en gedrag
- Langetermijnwaardcreatie
- Boardroom dynamics
- Remuneratie
- Stakeholderbetrokkenheid
- **Ongewenst gedrag in een organisatie**

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Wat is het beleid van de organisatie met betrekking tot ongewenst gedrag?
2. Hoe wordt dit beleid onder de aandacht gebracht in de organisatie?
3. In hoeverre is het beleid voldoende effectief? Hoe wordt dit gemeten?
4. Hoe wordt ervoor gezorgd dat het bestuur en de leidinggevende medewerkers een voorbeeldfunctie hierin tonen?
5. In hoeverre zijn medewerkers, ondernemingsraad en/of andere relevante stakeholders en professionals geraadpleegd bij het opstellen van het beleid?
6. In hoeverre is het bestuur zich bewust van ongewenst gedrag en de mogelijke relatie met de hiërarchie in de organisatie?
7. Hoe zorgt de organisatie dat werknemers zich veilig voelen om melding te maken bij constatering van of ervaring met ongewenst gedrag? Hoe zorgt het bestuur ervoor dat er een goed werkend mechanisme in werking is?
8. In hoeverre wordt er met externe partijen samengewerkt om onafhankelijkheid te garanderen bij het onderzoeken van een melding?
9. Hoe zorgt het bestuur ervoor dat er adequate nazorg is?
10. Hoe zorgt het bestuur dat het onderwerp actueel blijft en er voldoende aandacht aan besteed wordt?



Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

- Wetgeving en (Corporate) Governance Code(s)
- Gegevensbescherming
- Statuten familiebedrijven
- Toezichthouders in de zorgsector
- Crisisperiode
- Aansprakelijkheid

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector



Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

- Wetgeving en (Corporate) Governance Code(s) (1)
- Gegevensbescherming
- Statuten familiebedrijven
- Toezichthouders in de zorgsector
- Crisisperiode
- Aansprakelijkheid

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

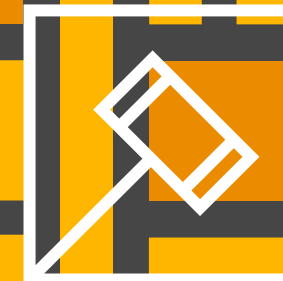
Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Zijn er recente wetswijzigingen of updates in de Governance Code(s) die van invloed kunnen zijn op de bedrijfsactiviteiten, verplichtingen en verantwoordelijkheden van het bestuur en de toezichthouders?
2. Hoe bewaakt het bestuur dat zij tijdig op de hoogte is van wetswijzigingen die relevant zijn voor de organisatie?
3. Heeft het bestuur een duidelijk begrip van de recente wijzigingen in de Governance Code(s) en wetgeving en zijn ze van plan proactief te handelen om hieraan te voldoen?
4. Hoe bewaakt het bestuur dat relevante wetswijzigingen worden doorvertaald naar noodzakelijke aanpassingen binnen de organisatie en effectief worden geïmplementeerd?
5. Hoe wordt de naleving van de toepasselijke Governance Code(s) en wetgeving gemonitord en geëvalueerd?
6. Zijn er systemen op zijn plaats om eventuele tekortkomingen te identificeren en aan te pakken?
7. Wordt actualisatie van de governance code periodiek getoetst en worden wetswijzigingen en updates van de (toepasselijke) Governance Code(s) waar nodig tijdig in statuten en reglementen bijgewerkt?
8. Past de organisatie de Nederlandse Corporate Governance Code, of een specifieke sectorbrede Governance Code toe? Is toepassing verplicht of aanbevolen?
9. Hoe wordt de naleving van de (toepasselijke) Governance Code(s) in de organisatie ingebed en bewaakt?
10. Is er een speciale Governance Code commissie ingesteld?



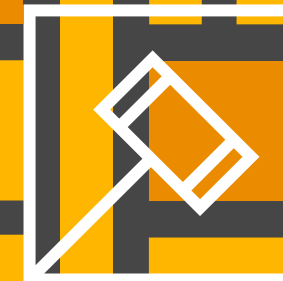
Vervolg

Inhoudsopgave**Leiderschap****Legal**

- Wetgeving en (Corporate) Governance Code(s) (2)
- Gegevensbescherming
- Statuten familiebedrijven
- Toezichthouders in de zorgsector
- Crisisperiode
- Aansprakelijkheid

Maatschappelijke thema's/strategie**Duurzaamheid****Audit Committee****Bedrijfsvoering****Digital****Toezicht houden in de publieke sector****Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:**

11. Hoe regelt de rvc de diverse bevoegdheden binnen de structuur (operationele versus strategische beslissingen)?
12. Hoe vervult de rvc de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijf?
13. Welke invulling geeft de rvc aan de principes voor een goed bestuur?
14. Hoe zorgt de rvc dat alle belangen van alle aandeelhouders worden gewaarborgd?
15. Hoe zorgt de rvc voor een goede communicatie en informatievoorziening?
16. Is de rvc bewust van de verschillende functies?
17. Is er voldoende contact met het management en de ondernemingsraad?
18. Wordt het functioneren van het bestuur en de rvc als geheel en van elk individueel lid regelmatig geëvalueerd en wordt voldoende aandacht besteed aan opvolging van conclusies uit (zelf)evaluaties?
19. Zijn het bestuur en de rvc op de hoogte van de regels op het gebied van tegenstrijdig belang bij het nemen van besluiten?
20. Kennen de commissarissen/toezichthouders de inhoud van de relevante toepasselijke Governance Code?
21. Worden de principes van good governance adequaat geïntegreerd in de bedrijfscultuur en -praktijken? Zijn er gebieden waar verbetering nodig is?
22. Worden de risico's die verband houden met governance adequaat geïdentificeerd en beheerd? Is er een robuust risicobeheersingskader in plaats?



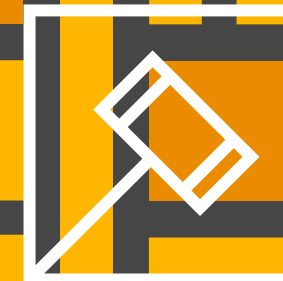
Vervolg

Inhoudsopgave**Leiderschap****Legal**

- Wetgeving en (Corporate) Governance Code(s) (3)
- Gegevensbescherming
- Statuten familiebedrijven
- Toezichthouders in de zorgsector
- Crisisperiode
- Aansprakelijkheid

Maatschappelijke thema's/strategie**Duurzaamheid****Audit Committee****Bedrijfsvoering****Digital****Toezicht houden in de publieke sector****Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:**

23. Heeft het bestuur in beeld waar men niet voldoet aan bepalingen uit de (toepasselijke) Governance Code(s)? Zijn hier goede redenen voor?
24. Wordt naleving en actualisatie van de (toepasselijke) Governance Code(s) periodiek getoetst en wordt daarover gerapporteerd?
25. Wordt er regelmatig meegedaan aan een opleiding of training om de huidige en nieuwe regels met betrekking tot governance bij te houden?
26. Is duurzaamheid (ESG) al een actueel thema op de agenda van het bestuur en de rvc?
27. Worden er voldoende inspanningen geleverd om diversiteit en inclusie te bevorderen in zowel de rvc, het bestuur als het managementniveau? Hoe worden deze inspanningen gemeten en geëvalueerd?
28. Worden de belangen van alle belanghebbenden serieus genomen, zoals aandeelhouders, werknemers, klanten en de bredere samenleving? Hoe wordt hierover verantwoording afgelegd?
29. Is het bestuur transparant en open in zijn communicatie met belanghebbenden? Worden alle benodigde rapportages tijdig en nauwkeurig verstrekt?
30. Zijn er governancekwesties in andere vergelijkbare organisaties of sectoren die als best practice kunnen worden beschouwd en die geïmplementeerd kunnen worden om de algehele governance te versterken?
31. Heeft de rvc commissies (zoals bijvoorbeeld een auditcommissie, een remuneratiecommissie, een selectie- en benoemingscommissie en een duurzaamheidscommissie) ingesteld die ervoor zorgen dat bepaalde besluiten van de rvc effectief worden voorbereid en waar mogelijk worden getoetst. En zorgt de rvc ervoor dat zij de afwegingen van de commissies begrijpt?



Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

- Wetgeving en (Corporate) Governance Code(s)
- **Gegevensbescherming**
- Statuten familiebedrijven
- Toezichthouders in de zorgsector
- Crisisperiode
- Aansprakelijkheid

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

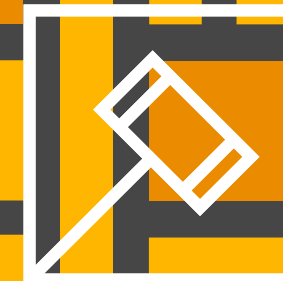
Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Heeft de organisatie een Functionaris Gegevensbescherming aangesteld, die toezicht houdt op de implementatie van de privacy wet- en regelgeving binnen de organisatie?
2. Heeft de organisatie een Privacy Officer (PO) aangesteld, die zorgt voor de implementatie van de privacy wet- en regelgeving binnen de organisatie (uitvoerende rol)?
3. Heeft de organisatie beleid en procedures op het gebied van privacy en security en is dat ook geïmplementeerd conform een Plan-Do-Check-Act-cyclus (een cyclus om processen zo in te richten, dat ze doorlopend worden geëvalueerd en verbeterd)?
4. Zijn de medewerkers van de organisatie op de hoogte van de privacy en security regels door bijvoorbeeld verplichte trainingen?
5. Heeft de organisatie procedures opgezet voor het omgaan met datalekken en worden die datalekken ook geregistreerd en gerapporteerd?
6. Heeft de organisatie procedures om vooraf privacyrisico's in kaart te brengen bij de aanschaf van nieuwe systemen, de opzet van projecten en andere business initiatieven waarbij persoonsgegevens nodig zijn?
7. Heeft de organisatie voldoende inzicht bij welke processen persoonsgegevens zijn betrokken, waarvoor dat nodig is, waar de data zich bevindt en welke partijen bij die gegevens kunnen?
8. Zijn met derde partijen die gegevens verwerken namens de organisatie contractuele afspraken gemaakt en wordt op naleving daarvan structureel gemonitord?
9. Hanteert de organisatie een afdoende beveiligingsniveau ten aanzien van de applicaties, hardware en systemen die gebruikt worden om persoonsgegevens te verwerken en hoe kwetsbaar is deze informatiebeveiliging?
10. Heeft de organisatie een structureel proces geïmplementeerd om continu de werking van het privacy programma te toetsen (bijvoorbeeld middels audits). En wordt daarbij ook rekening gehouden met nieuwe ontwikkelingen en aankomende wet- en regelgeving?



Legal Statuten familiebedrijven

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

- Wetgeving en (Corporate) Governance Code(s)
- Gegevensbescherming
- **Statuten familiebedrijven**
- Toezichthouders in de zorgsector
- Crisisperiode
- Aansprakelijkheid

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

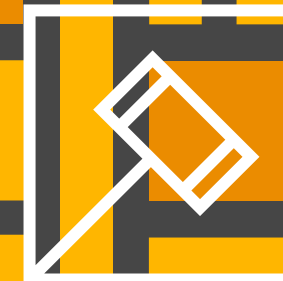
Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Is de familie er voor het bedrijf of is het bedrijf er voor de familie?
2. Hoe maken we de volgende generatie vertrouwd met het bedrijf (programma's en budget/vervulling formele rollen et cetera)?
3. Hoe organiseert de rvc de samenwerking en rolwisseling tussen de generaties (traditie versus verandering/waarden versus normen)?
4. Hoe regelt de rvc het machtsverwicht (onder andere met betrekking tot de zeggenschap over het bedrijf et cetera)?
5. Welke rol wil de rvc spelen bij familieoverleg en-bijeenkomsten?
6. Hoe gaat de rvc om met situaties waarin conflicten ontstaan binnen de familie?



Legal Toezichthouders in de zorgsector

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

- Wetgeving en (Corporate) Governance Code(s)
- Gegevensbescherming
- Statuten familiebedrijven
- **Toezichthouders in de zorgsector***
- Crisisperiode
- Aansprakelijkheid

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

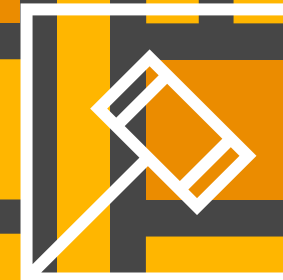
Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Laten de toezichthouders zien en dragen de toezichthouders uit dat ze het vanzelfsprekend en noodzakelijk vinden om elkaar aan te spreken?
2. Hebben de toezichthouders voldoende contact met de medezeggenschapsorganen en (vertegenwoordigers van) professionals?
3. Zijn de toezichthouders voldoende in staat om besluiten van de rvb te toetsen?
4. Hebben de toezichthouders een visie geformuleerd over de wijze waarop de toezichthouders hun toezicht uitvoeren?
5. Hebben de toezichthouders voldoende contact met de externe accountant en evalueren ze haar functioneren regelmatig? Ontwikkelen de toezichthouders hun professionaliteit en deskundigheid op doorlopende basis?
6. Evalueren de toezichthouders hun eigen functioneren regelmatig en eenmaal per drie jaar onder begeleiding van een onafhankelijke externe deskundige?
7. Hebben de toezichthouders een introductieprogramma voor nieuwe leden van de rvt en dragen ze de kennis van vertrekkende leden op een goede manier over?
8. Houden de toezichthouders adequaat toezicht op digitalisering en de omgang met medische gegevens?
9. Zijn de toezichthouders in staat om signalen van een dreigende crisis vroeg op te merken en hun toezicht waar nodig te intensiveren (bijvoorbeeld bij gebrekkige administratie of non-compliance)?

* zie bepalingen in de Governancecode Zorg



Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

- Wetgeving en (Corporate) Governance Code(s)
- Gegevensbescherming
- Statuten familiebedrijven
- Toezichthouders in de zorgsector
- **Crisisperiode**
- Aansprakelijkheid

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

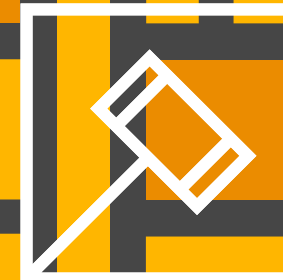
Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Bestaat een plan van aanpak hoe te handelen in een crisissituatie? Bevat dit plan een duidelijke strategie en worden de taken van het bestuur en de rvc hierin beschreven en afgebakend?
2. Brengt de rvc ten tijde van een crisis verslag uit, stelt zij notulen op en maakt zij aantekeningen van beslissingen die worden genomen en de daarbij gemaakte afwegingen?
3. Indien de rvc besluit om het bestuur te schorsen/of te ontslaan betekent dat vaak dat de rvc de bestuurstaken (tijdelijk) op zich moet nemen. Is er beleid dat ervoor zorgt dat dit proces met de nodige zorgvuldigheid wordt gedaan?
4. Hoe zorgt de rvc ervoor dat zij in tijden van een crisis continu op de hoogte wordt gehouden door het bestuur en eenheid behoudt binnen de rvc?
5. Is de bestuurder ook in een crisissituatie de juiste bestuurder? Niet iedereen functioneert even goed onder druk.
6. Welke steun kan het beste worden geboden aan het bestuur en op welk moment? Is het bestuur fit, zowel fysiek als mentaal, om zijn taak te kunnen vervullen (overweeg het instellen van een crisisteam dat het bestuur ondersteunt)?
7. Is er voldoende transparantie richting interne en externe belanghebbenden (denk ook aan schuldeisers) en worden de belangen van alle stakeholders meegenomen?
8. Is de rvc op de hoogte dat zij in tijden van crisis een grotere verantwoordelijkheid heeft, actief informatie moet opvragen en beschikbare informatie kritisch moet beoordelen (waaronder beschrijvingen en mededelingen die in het jaarverslag worden opgenomen).
9. Wordt een doorgemaakte crisissituatie geëvalueerd zodat in de toekomst snel kan worden geschakeld en preventieve maatregelen kunnen worden genomen?



Legal Aansprakelijkheid

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

- Wetgeving en (Corporate) Governance Code(s)
- Gegevensbescherming
- Statuten familiebedrijven
- Toezichthouders in de zorgsector
- Crisisperiode
- **Aansprakelijkheid**

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

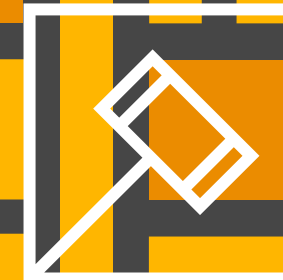
Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Hebben het bestuur en de rvc zicht op wanneer mogelijk verhoogde aansprakelijkheidsrisico's zich kunnen voordoen binnen de onderneming?
2. Is er voldoende expertise in huis op het gebied van het beoordelen, evalueren en reduceren van aansprakelijkheid?
3. Is aansprakelijkheid van bestuurders en commissarissen/toezichthouders verzekerd (en in welke mate) en zijn de voorwaarden van die verzekering nog voldoende actueel?
4. Is de onderneming verzekerd voor gevolgen uit beroepsfouten, productie fouten et cetera?
5. Gaan het bestuur en de raad van commissarissen regelmatig na of zij (nog steeds) over de vereiste bekwaamheden beschikken om de betreffende functie te vervullen?
6. Is in de statuten van de vennootschap een vrijwaring opgenomen voor aansprakelijkheid en is deze nog voldoende actueel?
7. Hoe houden bestuurders en commissarissen de benodigde kennis m.b.t. hun rol up to date en zorgen zij voor voldoende kennis met betrekking tot duurzaamheidsontwikkelingen?



Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

**Maatschappelijke
thema's/strategie**

- Megatrends
- Geopolitiek

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in
de publieke sector



Maatschappelijke thema's/strategie Megatrends

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

- Megatrends
- Geopolitiek

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Hoe identificeert en evalueert het bestuur externe ontwikkelingen op relevantie en impact op de onderneming/organisatie? Denk hierbij aan macro-economische ontwikkelingen en langetermijntrends. Worden scenario's ontwikkeld of andere methoden?
2. Hoe houden we de relevante maatschappelijke ontwikkelingen bij en zorgen we dat die betrokken worden in de besluitvorming?
3. Welke langetermijntrends raken de organisatie het meest? Denk aan: technologische disruptie, ecologische achteruitgang, vergrijzing, maatschappelijke ongelijkheid en wantrouwen. Is dit een kans of een risico? Is dit een onderwerp van gesprek tussen de rvc en de rvb? Heeft dit een plek binnen het risicomanagement?
4. Heeft de organisatie een rol in het voorkomen/herstellen van maatschappelijke ongelijkheid? Hoe speelt dit een rol in de dagelijkse bedrijfsbeslissingen?
5. Is het mogelijk dat een nieuwe technologie of platform uw product of dienst van de markt duwt of als intermediair tussen u en de klant komt te staan? Of andersom: dat uw organisatie daartoe in staat is?
6. Zijn de werknemers bereid om te veranderen en voorbereid op veranderingen? Welke skills en vaardigheden heeft de organisatie in de toekomst nodig? Is daar goed zicht op? Waar zitten de 'gaten'?
7. Hoe gaat u om met media en met social media? Spelen er reputatierisico's waarbij media kan helpen of juist kan schaden? Kan het uw dienst of product maken of breken?
8. Hoe is de leeftijdsopbouw van het werknemersbestand? Is uw medewerkersbestand vergrijzingsproof? Waar zoekt de organisatie toekomstige werknemers? Spreekt zij nieuwe netwerken, ook in andere landen, aan?
9. Hoe gaat uw organisatie om met de wensen en verwachtingen van stakeholders? Ziet u deze veranderen? Hoe gaat de organisatie om met tegengestelde verwachtingen of wensen?
10. Kiest de organisatie positie in het maatschappelijk debat?
11. Wordt het maatschappelijk debat binnen de organisatie gevoerd in de kantine en bij de koffieautomaat? Leidt dat tot polarisatie/wrijving tussen werknemers? Kan dat de organisatie schade toebrengen? Welke boodschap straalt het bestuur hierover uit?

Maatschappelijke thema's/strategie Geopolitiek

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

- Megatrends
- Geopolitiek

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Welke geopolitieke kansen en (lange termijn) trends zien we en hoe benutten we die in onze strategie?
2. Hoe zorgen we dat we geopolitieke risico's en kansen regelmatig opnieuw bekijken en bijstellen?
3. Hoe borgen we in onze organisatie dat geopolitiek niet alleen als incidenten of crisissituaties wordt gezien, maar ook als een breder geopolitiek klimaat dat onze bedrijfsvoering beïnvloedt?
4. Wie binnen de organisatie is verantwoordelijk voor geopolitieke risico's en kansen, en hoe zijn de processen hiervoor georganiseerd?
5. Hoe gebruiken we verschillende transmissiekanalen (zoals grondstoffen, exportregels, cyberveiligheid) om geo-politieke invloeden op onze organisatie te begrijpen?
6. Op welke wijze betrekken we diverse interne en externe stakeholders, zoals Next-Gen medewerkers, niet-Westerse kennisbronnen en externe experts, in onze geopolitieke analyses?
7. Hoe integreren we geopolitieke scenario-analyses en crisisplanning in onze organisatie?
8. Welke maatregelen nemen we om onze organisatie te beschermen tegen geopolitieke cyberdreigingen?
9. Hoe houden we rekening met de impact van geopolitiek op onze medewerkers en bedrijfscultuur?
10. Op welke manier rapporteren we periodiek aan onze stakeholders over geopolitieke risico's en kansen, de organisatieweerbaarheid en aanpassingen in onze strategie?

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke
thema's/strategie

Duurzaamheid

- SDG's
- Milieuaspecten (Circularity, Energietransitie)
- Sociale aspecten (diversiteit inclusie, mensenrechten)
- Governance aspecten
- Geïntegreerde verslaggeving

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in
de publieke sector



Duurzaamheid SDG's

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

- SDG's

- Milieuaspecten (Circularity, Energietransitie)
- Sociale aspecten (diversiteit inclusie, mensenrechten)
- Governance aspecten
- Geïntegreerde verslaggeving

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Wat zijn de meest relevante Sustainable Development Goals (SDG's) die de organisatie heeft geselecteerd?
2. Heeft de organisatie een solide proces doorlopen om te komen tot het selecteren van de meest relevante SDG's bij de organisatie?
3. Zijn de SDG's – zoals geformuleerd door het bestuur inderdaad relevant voor de organisatie, gezien:
 - a. purpose en kernwaarden;
 - b. sector/type/kernactiviteit en competenties bedrijf;
 - c. value/supply chain (bijvoorbeeld ten aanzien van inkoop grondstoffen, waterverbruik, verpakkingen);
 - d. verschillende landen waarin de organisatie actief is;
 - e. stakeholder verwachtingen.
4. Zijn er op tenminste de meest relevante SDG's voor de organisatie ook langetermijnambities en kortetermijndoelstellingen geformuleerd?
5. Worden de SDG's geïntegreerd in de strategie, het proces van langetermijnwaardecreatie en/de bedrijfsvoering, het risicobeheer en de interne en externe rapportages?
6. Kennen de medewerkers van de organisatie de (relevantie van de) SDG's (upskilling)?
7. Welke keuzes heeft de organisaties nu (anders) gemaakt vanwege het framework van de SDG's?
8. Wat kan de organisatie vanaf morgen nog extra doen om de SDG's te helpen realiseren?
9. Op welke manier wordt de keten betrokken bij de impact op de SDG's?
10. Is het duidelijk en vastgesteld wanneer de organisatie de meest relevante SDG's evalueert en eventueel aanscherpt/aanpast?



Duurzaamheid Milieuaspecten (Circularity)

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

- SDG's
- Milieuaspecten (Circularity, Energietransitie)
- Sociale aspecten (diversiteit inclusie, mensenrechten)
- Governance aspecten
- Geïntegreerde verslaggeving

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Hoe zou de organisatie eruit zien in een volledig circulaire economie?
2. Wat is het doel op het gebied van circulariteit? Is dit doel verbonden met de organisatie-strategie?
3. Hoe circulair is de organisatie nu?
4. Hoe ziet de routekaart om circulair te worden eruit? Welke gedragsaanpassingen zijn daarvoor nodig?
5. Van welke eindige grondstoffen is de organisatie in de waardeketen afhankelijk? Wat is ervoor nodig om deze te vervangen door hernieuwbare of hergebruikte alternatieven?
6. Kunnen de producten als een dienst of prestatie worden verkocht, zodat de organisatie eigenaar blijft van waardevolle onderdelen en grondstoffen?
7. Wat is ervoor nodig om de producten lang en/of intensiever te laten gebruiken, door ze bijvoorbeeld te delen, beter te onderhouden, modulaair te maken of de levensduur te verlengen?
8. Als we er ervan uitgaan dat 'afval' een ontwerpfout is, hoe kan de organisatie haar producten en verpakkingen dan na gebruik als grondstof laten dienen voor een ander product?
9. Welke milieu-impact en risico's zijn verbonden aan onze lineaire productie en consumptie?
10. Kan de organisatie in de inkoop afzien van aankoop, en alleen nog de prestatie kopen, zoals 'licht' in plaats van LED-lampen, en 'werkplekken' in plaats van hardware en meubilair?



Duurzaamheid Milieuaspecten (Energietransitie)

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

- SDG's
- Milieuaspecten (Circularity, Energietransitie)
- Sociale aspecten (diversiteit inclusie, mensenrechten)
- Governance aspecten
- Geïntegreerde verslaggeving

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Is er binnen het bestuur voldoende kennis over duurzaamheid en het belang van verduurzaming als uitwerking van langetermijnwaardcreatie? Is deze kennis voldoende aanwezig binnen de eigen rvc/rvt?
2. Welke groeikansen biedt de energietransitie bijvoorbeeld in de vorm van 'cleantech'?
3. Zijn de klimaatdoelen ambitieus genoeg en afgestemd op het 'koolstofbudget' van de sector, om wereldwijde klimaatverandering te beperken tot 1.5 graden Celsius? Wat is de huidige CO₂-footprint?
4. Welke interne en externe stakeholders zijn betrokken bij de klimaatstrategie?
5. Zijn de klimaatdoelen en/of andere duurzaamheidsdoelen gekoppeld aan het beloningsbeleid?
6. Hoe is de klimaatstrategie geïntegreerd in de kernactiviteiten en de bedrijfsvoering van de organisatie?
7. Wat betekent de gekozen klimaatstrategie voor de benodigde kennis van de mensen en de gewenste cultuur?
8. Hoe wordt de voortgang op de geformuleerde doelstellingen gemeten? Welke data gebruiken we daarvoor en zijn de interne en externe beheersingsmaatregelen daarvoor van dezelfde kwaliteit als voor de financials?
9. Welke risico's vormen klimaatverandering en de energietransitie voor de organisatie zowel op de korte als op de lange termijn?
10. Hoe zijn deze risico's vertaald in bijvoorbeeld waarderingsposten in de jaarrekening en de verslaggeving over (strategische) risico's in het bestuursverslag?
11. Wat zijn de hoofdstappen in de transitie naar de klimaatdoelstellingen op lange termijn? Wat zijn de jaarlijkse tussenstappen (het 'koolstofbudget' van de onderneming per jaar) om langetermijndoelstellingen in 2030 en 2050 te kunnen behalen?



Duurzaamheid Sociale aspecten (diversiteit, inclusie)

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

- SDG's
- Milieuaspecten (Circularity, Energietransitie)
- **Sociale aspecten** (diversiteit inclusie, mensenrechten)
- Governance aspecten
- Geïntegreerde verslaggeving

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Welke doelstelling heeft het bestuur geformuleerd op het gebied van diversiteit en inclusie? Op welke facetten van diversiteit richt de doelstelling zich? Gender, etnische achtergrond, seksuele geaardheid et cetera?
2. Wat is de huidige 'staat' van diversiteit en inclusie?
3. Welk actieplan en maatregelen zijn geformuleerd om de doelstelling te bereiken? Welke gedragsaanpassingen zijn hiervoor nodig? Wat voor procesaanpassingen zijn hiervoor nodig?
4. Op welke wijze is de doelstelling gecommuniceerd binnen de organisatie?
5. Op welke wijze is de doelstelling ingebed in het HR aanname- en beoordelingsbeleid?
6. Hoe wordt de voortgang op de doelstelling gemeten en bewaakt?
7. Maakt het realiseren van de doelstelling onderdeel uit van het beoordelingssysteem?
8. Is men zich bewust van natuurlijke 'biases' bij mensen? Hoe wordt deze bewustwording gecreëerd/vergroot binnen de organisatie?
9. In hoeverre wordt het bestuur als rolmodel gezien door haar (toekomstige) medewerkers en stakeholders? Is de rvc/rvt, het bestuur en andere key management voldoende divers samengesteld?
10. Hoe creëert de organisatie een veilige omgeving voor alle medewerkers?
11. Heeft het bestuur inzicht in de doorstroom en beloning van medewerkers naar verschillende genders, achtergrond et cetera?
12. Bestaan er vertrouwenspersonen en een klachtencommissie? Worden klachten geëvalueerd door het bestuur op het vlak van diversiteit en inclusiviteit?



Duurzaamheid Sociale aspecten (mensenrechten)

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

- SDG's
- Milieuaspecten (Circularity, Energietransitie)
- **Sociale aspecten** (diversiteit inclusie, **mensenrechten**)
- Governance aspecten
- Geïntegreerde verslaggeving

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. In hoeverre worden mensenrechten meegenomen in het bepalen van de (duurzaamheids)strategie?
2. Wat is het ambitieniveau van de organisatie met betrekking tot mensenrechten?
3. Wat is het beleid van de organisatie op mensenrechten? Hoe zorgt de organisatie dat alle belangrijke stakeholders en hun verwachtingen van de organisatie hierin zijn meegenomen?
4. Hoe zorgt de organisatie dat mensenrechtenkennis in de organisatie is gewaarborgd?
5. In hoeverre heeft de organisatie inzicht in mensenrechtenkwesties in de gehele waardeketen?
6. Hoe zorgt de organisatie dat zij voldoet aan mensenrechtenverplichtingen zowel in de eigen organisatie als in de waardeketen?
7. Wat is het protocol bij constatering van mensenrechtenschending?
8. Hoe meet de organisatie de mensenrechtelijke impact die zij heeft? Wat is de kwaliteit van de huidige due diligence hierop in de keten en hoe bereidt de organisatie zich voor op aankomende wetgeving op dit vlak?
9. In hoeverre communiceert de organisatie haar standpunt en ontwikkeling op mensenrechten in externe publicaties?
10. In hoeverre is de organisatie zich bewust van digitalisering en de mogelijke relatie met mensenrechtenschending?



Duurzaamheid Governance aspecten

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

- SDG's
- Milieuaspecten (Circularity, Energietransitie)
- Sociale aspecten (diversiteit inclusie, mensenrechten)
- **Governance aspecten**
- Geïntegreerde verslaggeving

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Weten het bestuur en de rvc welke onderwerpen vallen onder de E, de S en de G van ESG?
2. In hoeverre staat ESG op de agenda van het bestuur en de rvc?
3. Zijn ESG-doelstellingen opgesteld en geïntegreerd in het beleid?
4. Wordt aandacht besteed aan kennis/vaardigheden van bestuurders en commissarissen op het gebied van ESG?
5. Is ESG verwerkt in de reglementen van het bestuur en de rvc? Zijn ESG-factoren bijvoorbeeld toegevoegd als onderdeel van de taakomschrijving van het bestuur?
6. Zijn ESG-doelstellingen onderdeel van het beloningsbeleid?
7. Wordt er gerapporteerd over ESG-gerelateerde aspecten in het jaarverslag en wordt hierbij rekening gehouden met toezeggingen aan stakeholders en dat toezeggingen daadwerkelijk haalbaar zijn?
8. Is de Shell-uitspraak (klimaatzaak) van de rechtbank van 26 mei 2021 bekend bij de bestuurders en commissarissen?
9. Zijn het bestuur en de rvc bekend met de ESG-bepalingen zoals opgenomen in het voorstel tot actualisatie van de Nederlandse Corporate Governance Code en de voorgestelde Europese richtlijnen zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)?
10. In hoeverre houden bestuurders en commissarissen op dit moment al rekening met de maatregelen/voorschriften uit de CSDDD (integratie van duurzaamheid in de strategie, onderzoeken van de gevolgen van de organisatie op duurzaamheid, voorkomen/beperken/beëindigen/minimaliseren van (potentiële) negatieve duurzaamheidsgevolgen, klachtprocedure, monitoren van het beleid, openbaar maken van de genomen acties)?



Duurzaamheid Geïntegreerde verslaggeving

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

- SDG's
- Milieuaspecten (Circularity, Energietransitie)
- Sociale aspecten (diversiteit inclusie, mensenrechten)
- Governance aspecten
- Geïntegreerde verslaggeving

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Waar in de organisatie dient de verantwoordelijkheid voor de ESG-rapportage belegd te worden?
2. Hoe waarborgt het bestuur en de rvc haar juiste betrokkenheid bij de ESG-rapportage en hoe wordt hierdoor aan de wettelijke (CSRD) verplichtingen voldaan?
3. Rapporteert de organisatie over de voor hen belangrijkste (meest materiële) onderwerpen?
4. Hoe dient de ESG-rapportage zich te verhouden tot de generieke (performance) rapportage?
5. Hoe kan worden verzekerd dat de ESG-rapportage voldoet aan alle voor de organisatie geldende wet- en regelgeving?
6. Wat zijn de grootste drempels die de organisatie moet overkomen op weg naar CSRD-compliance?
7. Wat zijn de belangrijkste stakeholders die betrokken dienen te worden in de vaststelling van de onderwerpen waarop de organisatie wilt rapporteren (Double materiality assessment)?
8. Op welke manieren kan de organisatie de betrouwbaarheid van de ESG-data waarborgen? Welke obstakels ziet de organisatie om tot een goedkeurend assurance rapport met beperkte mate van zekerheid te komen?
9. Hoe zorgt de organisatie ervoor dat de datacollectie, consolidatie en rapportagesystemen vanuit verschillende hoeken van de organisatie op een kwalitatief goede manier worden ingericht?
10. Welke rol moet en kan de rvc spelen in de processen rondom de ESG-rapportage?
11. Welke leringen kunnen getrokken worden uit de financiële rapportage die relevant zijn voor de ESG-rapportage?
12. Hoe groot dient het team dat de ESG-rapportage maakt en coördineert te zijn en hoe zorg je ervoor dat de juiste kennis en competentie in deze groep aanwezig is?
13. Hoe richt je de evaluatie en sturing met behulp van de ESG-rapportage in?



Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke
thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

- Audit Committee
- Relatie met externe accountant
- Audit quality indicators
- Jaarrekening (grondslagen)
- Kwaliteit financiële functie
- Bestuursverslag
- Geïntegreerde verslaggeving

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in
de publieke sector



Audit Committee

Audit Committee

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

- Audit Committee
- Relatie met externe accountant
- Audit quality indicators
- Jaarrekening (grondslagen)
- Kwaliteit financiële functie
- Bestuursverslag
- Geïntegreerde verslaggeving

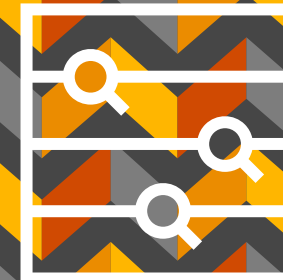
Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Is duidelijk geformuleerd welke onderwerpen en verantwoordelijkheden bij de AC zijn belegd?
2. Is duidelijk welke informatie de AC nodig heeft van het bestuur om deze rol goed in te kunnen vullen?
En met welke frequentie deze informatie wordt verschaft?
3. Zijn er afspraken gemaakt met het bestuur en/of IAD wanneer de AC direct geïnformeerd moet worden?
Bijvoorbeeld bij vermoedens van fraude.
4. Zijn er rechtstreekse lijnen tussen de interne en externe accountant en de AC? Is dit geformaliseerd?
5. Is er rechtstreeks contact tussen de AC en andere afdelingen binnen een organisatie, zoals het hoofd van de belastingafdeling, ICT, risk management et cetera.
6. Wordt op vaste momenten door de AC met de interne en externe accountant gesproken in afwezigheid van het bestuur?
7. Wordt jaarlijks input gegeven door de AC aan het controleplan van de interne en externe accountant?
8. Vindt rapportage plaats richting AC (of rvc/rvt) over klokkenluidersmeldingen?
9. Heeft het management voldoende oog heeft voor zaken als fraude, on-ethisch handelen en hoe vangt het signalen op uit de organisatie?



Ga naar onze Audit
Committee publicatie

Audit Committee Relatie met externe accountant

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

- Audit Committee
- **Relatie met externe accountant**
- Audit quality indicators
- Jaarrekening (grondslagen)
- Kwaliteit financiële functie
- Bestuursverslag
- Geïntegreerde verslaggeving

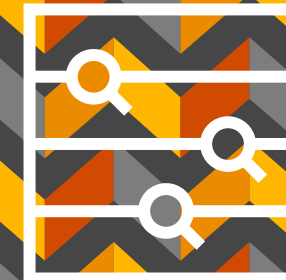
Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Heeft de AC een actieve rol in de selectie, benoeming en periodieke evaluatie van de externe accountant?
2. Vindt er op vaste momenten overleg plaats met de externe accountant in afwezigheid van het bestuur?
3. Beoordeelt de AC het controleplan van de externe accountant?
4. Heeft de AC goed beeld bij de mate waarin de externe accountant haar werk goed kan uitvoeren bij de organisatie en of zij belemmeringen of bijsturingen door het bestuur ervaart bij het bespreken en rapporteren van bevindingen?
5. Hoe kijkt de externe accountant aan tegen de mate waarin de organisatie in control is en op welke wijze (efficiënt)?
6. Hoe kijkt de externe accountant aan tegen de ingenomen standpunten van het management in het opstellen van de verslaggeving?
7. Hoe kijkt de externe accountant aan tegen het controlebudget in relatie tot de controleopdracht bij de organisatie?
8. Wat vindt de externe accountant de belangrijkste aandachtspunten voor de onderneming/organisatie?
9. Hoe beoordeelt de accountants de beheersing van ICT risico's en de cyber weerbaarheid van de organisatie?
10. Hoe kijkt de externe accountant naar waar de organisatie staat op het gebied van ESG?
11. Hoe typeert de externe accountant de cultuur van de organisatie in haar omgang met medewerkers en management?
12. Op welke wijze integreert de AC het (wettelijke) toezicht op de ESG-rapportage in haar rol?



Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

- Audit Committee
- Relatie met externe accountant
- **Audit quality indicators**
- Jaarrekening (grondslagen)
- Kwaliteit financiële functie
- Bestuursverslag
- Geïntegreerde verslaggeving

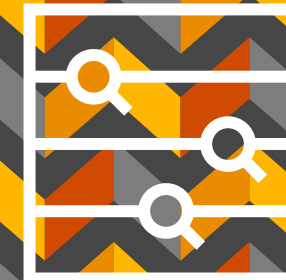
Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Hoe omschrijft de auditcommissie de kwaliteit van de accountant en wat verwacht de AC van de accountant?
2. Welke kwalitatieve en kwantitatieve informatie ter beoordeling van het functioneren van de accountant vinden wij relevant?
3. Ten aanzien van welke verantwoordelijkheid/ welk onderwerp bestaat de meeste behoefte aan AQI's. Is de huidige informatievoorziening toereikend?
4. Zijn er aspecten met betrekking tot de huidige of inkomende accountant die extra aandacht verdienen?
5. Is de inzet van de AQI's gericht op de harde kant (informatievoorziening), de zachte kant (communicatie/ interactie) of een mix van deze harde en zachte kanten?
6. Op welke manier kunnen de AQI's worden gebruikt om de keten van bestuur, accountant en rvc te versterken en hoe verbetert dit de interactie?
7. Welke verantwoordelijkheid ligt bij de AC in het realiseren van de kwaliteit van en de samenwerking met de accountant?



Audit Committee Jaarrekening (grondslagen)

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

- Audit Committee
- Relatie met externe accountant
- Audit quality indicators
- **Jaarrekening (grondslagen)**
- Kwaliteit financiële functie
- Bestuursverslag
- Geïntegreerde verslaggeving

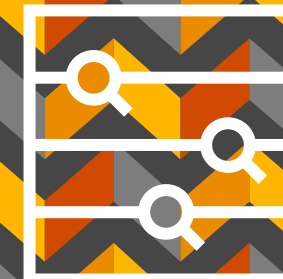
Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Hoe heeft het bestuur de belangrijkste waarderingsgrondslagen, oordelen en schattingen bepaald en toegepast? Zijn de inschattingen agressief, neutraal of conservatief?
2. Hoe gevoelig zijn omzet en resultaat voor minder positieve scenario's?
3. Zijn er discussies geweest met betrekking tot de interne controle in relatie tot de totstandkoming van de jaarrekening?
4. Welke alternatieve waarderingsgrondslagen zijn er door vergelijkbare organisaties gebruikt?
5. Wat is de impact van de belangrijkste risico's zoals benoemd door de organisatie in de risicoparagraaf op de jaarrekening?"
6. Wat zijn de implicaties van verwachte veranderingen in waarderingsgrondslagen naar aanleiding van nieuwe verslaggevingsstandaarden?
7. Wat is de impact van de financieringsstructuur van de organisatie op de huidige en toekomstige winstgevendheid en hoe wordt hiermee omgegaan in het jaarverslag?
8. Hoe nuttig en relevant is de overige informatieverstrekking. Is die helder en voldoende uitgebreid?
9. Zijn er indicatoren die duiden op fraude?
10. Is er voldoende rekening gehouden met klimaatgerelateerde risico's bij het opstellen van de jaarrekening? Bijvoorbeeld bij het beoordelen van de waardering van de activa.
11. Hoe verlegt het bestuur en de rvc bovenstaande vragen ook naar de ESG-rapportage (CSRD)?



Audit Committee

Kwaliteit financiële functie

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

- Audit Committee
- Relatie met externe accountant
- Audit quality indicators
- Jaarrekening (grondslagen)
- **Kwaliteit financiële functie**
- Bestuursverslag
- Geïntegreerde verslaggeving

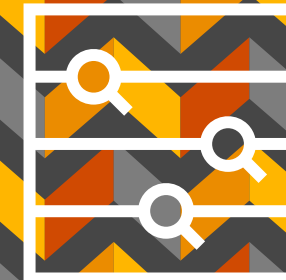
Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Wat is het track record op het gebied van prognoses en forecasts. Zijn deze betrouwbaar en doorgaans realistisch?
2. Zitten er verrassingen in de werkelijke cijfers ten opzichte van de prognose?
3. Is de door de AC gewenste financiële informatie beschikbaar? En tijdig?
4. Wat is de kwaliteit en diepgang van financiële analyses die het management maakt?
5. Constateert de externe accountant in het controleproces veel fouten in de financiële verantwoording?
6. Geeft de financiële functie 'countervailing power' aan de business als dat nodig is? Waar blijkt dit uit?
7. Hoe waardeert de organisatie de financiële functie? Heeft de financiële functie voldoende status in de organisatie?
8. Heeft de financiële functie goed inzicht in de cashflows en de toekomstige ontwikkeling daarvan?
9. Welke bovenstaande vragen achten de commissarissen/toezichthouders ook toepasbaar op de ESG-rapportage en worden deze vragen ook gesteld?



Audit Committee Bestuursverslag

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

- Audit Committee
- Relatie met externe accountant
- Audit quality indicators
- Jaarrekening (grondslagen)
- Kwaliteit financiële functie
- **Bestuursverslag**
- Geïntegreerde verslaggeving

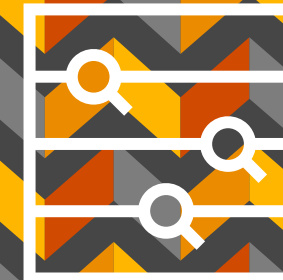
Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Op welke wijze komt het bestuursverslag tot stand? Wat is het proces en wie zijn er bij betrokken?
2. Welke standaarden en raamwerken hanteert het bestuur voor het bestuursverslag?
3. Voorziet het bestuursverslag in de informatiebehoefte van alle stakeholders?
4. Geeft het bestuursverslag voldoende inzicht in de waardecreatie van de organisatie, materiële thema's en relevante KPI's?
5. Vertelt het bestuursverslag het eerlijke verhaal? Is het voldoende gebalanceerd?
6. Voldoet het bestuursverslag aan de richtlijnen die van toepassing zijn?
7. Welke impact heeft klimaatverandering en/of gerelateerde overheidsmaatregelen op de business? Op welke activa en/of verplichtingen heeft dit invloed?
8. Wat zijn de belangrijkste veronderstellingen die bepalend zijn voor de verwerking en waardering van het actief of de verplichting?
9. Wat zijn de mogelijke scenario's en onzekerheden?
10. Geven de jaarrekening en het bestuursverslag voldoende inzicht in de mogelijke scenario's, onzekerheden en de impact daarvan op de waardering van de activa en verplichtingen van de organisatie?
11. Hoe voorkomt het bestuur fenomenen als 'greenwashing' en het oneigenlijk gebruik van Alternative Performance Measurements (APMs)?



Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

- Audit Committee
- Relatie met externe accountant
- Audit quality indicators
- Jaarrekening (grondslagen)
- Kwaliteit financiële functie
- Bestuursverslag
- **Geïntegreerde verslaggeving**

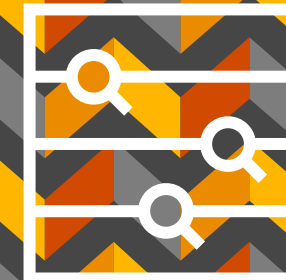
Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Hoe voert de organisatie een systematische analyse uit van de maatschappelijke context waarin de organisatie opereert?
2. Hoe heeft de organisatie gedefinieerd welke niet-financiële informatie moet worden gerapporteerd en hoe dit moet worden gerapporteerd?
3. In hoeverre wordt de financiële informatie werkelijk 'geïntegreerd' en niet gescheiden van de algemene informatie in het verslag?
4. Zijn deze niet-financiële informatie en de bijbehorende KPI's echt van belang voor de strategie?
5. Weerspiegelt de niet-financiële informatie het doel van de Corporate Governance Code met betrekking tot waardecreatie op lange termijn?
6. Is de interne managementrapportage in lijn met de externe rapportage aan investeerders en stakeholders?
7. Is relevante niet-financiële informatie inbegrepen in de beloning van de rvb?
8. Wie is verantwoordelijk voor het verzamelen van betrouwbare niet-financiële informatie en hoe wordt de relevantie, vergelijkbaarheid en betrouwbaarheid gewaarborgd?
9. Is de financiële functie betrokken bij het rapporteren van niet-financiële informatie en hoe kan het bedrijf gebruik maken van hun processen, systemen en capaciteiten?
10. Heeft de auditcommissie vastgesteld hoe de interne en externe accountant wordt betrokken en weerspiegelt dit het belang van de niet-financiële informatie?



Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke
thema's/strategie

Duurzaamheid

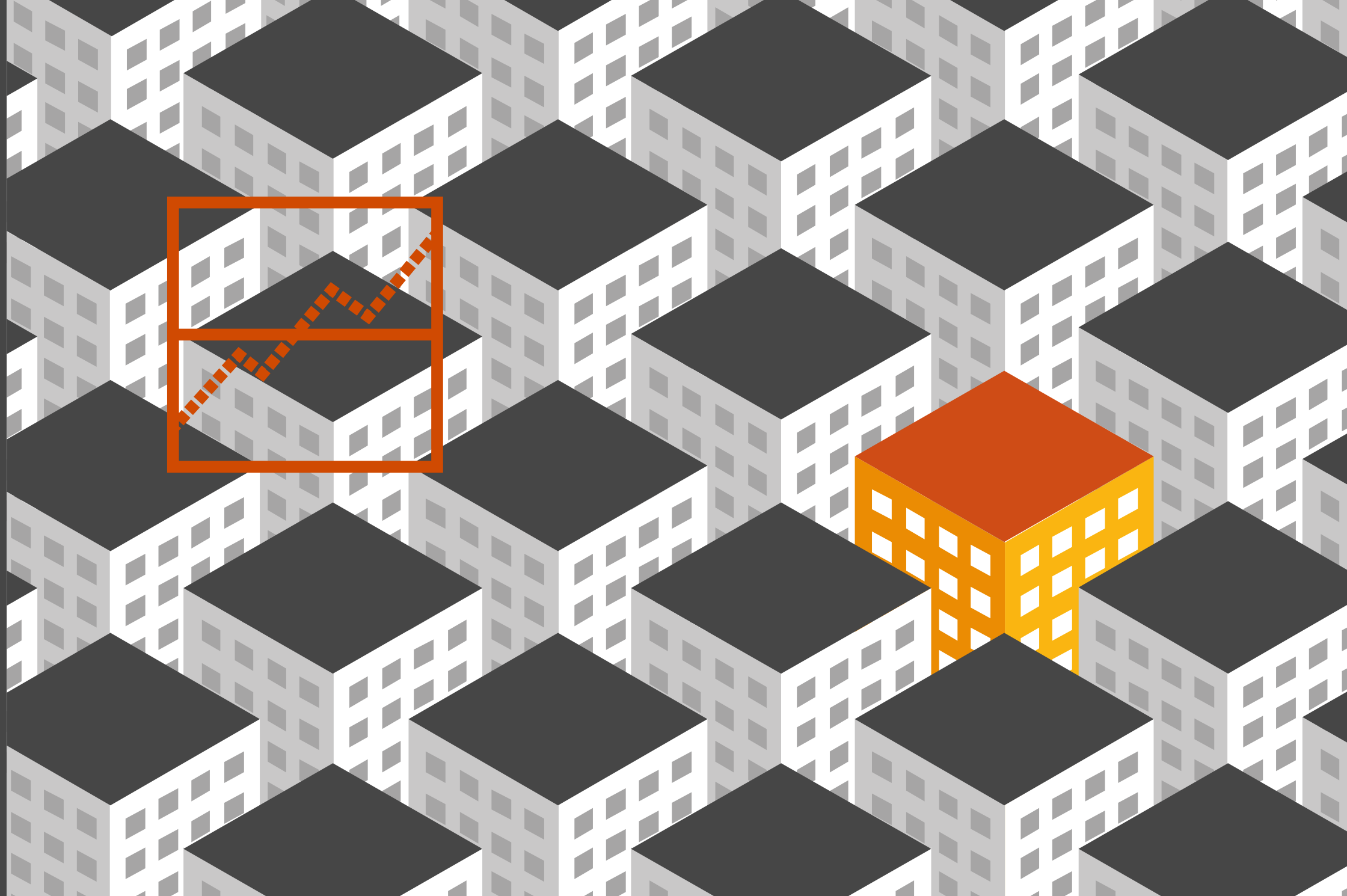
Audit Committee

Bedrijfsvoering

- Financiering
- Waardecreatie bij
Fusies en overnames
- (Sustainable) Tax
- Risicomanagement
- Fraude - financiële sector

Digital

Toezicht houden in
de publieke sector



Bedrijfsvoering Financiering

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

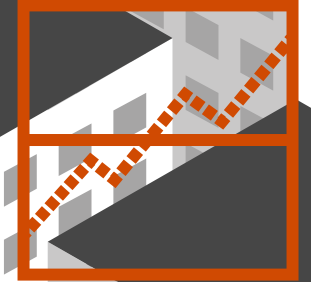
- Financiering
- Waardecreatie bij
Fusies en overnames
- (Sustainable) Tax
- Risicomanagement
- Fraude - financiële sector

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Heeft de organisatie een treasury statuut / beleid geformuleerd en geformaliseerd? Wordt naleving regelmatig getoetst?
2. Heeft het bestuur een financieringsplan dat de uitvoering van de strategie komende jaren garandeert?
3. Wordt er met scenario's gewerkt in de strategische plannen met daarin een doorvertaling per scenario naar financieringsbehoefte?
4. Kennen de bankfinancieringen convenanten? Wordt naleving hiervan getoetst en vooruitgekeken naar mogelijke impact op het realiseren van convenanten naar aanleiding van actuele en toekomstige ontwikkelingen in de resultaten en activiteiten van de organisatie?
5. Maakt de organisatie gebruik van financiële derivaten? Zijn de risico's voldoende in beeld? Wordt de effectiviteit periodiek getoetst?
6. Hoe groot is de afhankelijkheid van één of meerdere financiers en wat is dit een (toekomstig) risico?
7. Bestaat er een beeld bij de 'appetite' van externe partijen om de organisatie te financieren? Is dit beeld getoetst? Wat is de impact van duurzaamheidsontwikkelingen hierop?
8. Heeft de organisatie een formele credit rating? Hoe komt deze credit rating tot stand. Zijn er kritische meetpunten vastgesteld door de credit rating agencies die eventueel tot een verandering in rating zouden kunnen leiden?



Bedrijfsvoering Waardecreatie bij Fusies en overnames

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

- Financiering
- **Waardecreatie bij
Fusies en overnames**
- (Sustainable) Tax
- Risicomanagement
- Fraude - financiële sector

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Wat zijn de strategie, kernactiviteiten en het belang van de organisatie en waarom een fusie of overname?
2. Hoe kunnen we de waarde van de organisatie vergroten? (bijvoorbeeld efficiëntere manieren van werken, het maximaliseren van het potentieel voor cross-selling of het stimuleren van meer innovatie en samenwerking.)
3. Is de organisatie bestand tegen de huidige marktomstandigheden en past het businessmodel nog?
4. Welke impact heeft de fusie of overname op IT en hoe speelt de organisatie hier op in?
5. Welke impact heeft deze fusie of overname op de organisatie en hoe speelt de organisatie hierop in?
6. Wat zijn de te verwachte kosten van de fusie of overname?
7. Wie zijn de belangrijkste stakeholders en 'key players' en hoe krijgt de organisatie hen mee in dit proces?
8. Waar is de fusie of overname van afhankelijk en waar ligt de grens?
9. Hoe kan de organisatie zich voorbereiden op de fusie of overname?
10. Kan de organisatie de cultuur in een vroege fase al beïnvloeden?
11. Wanneer is de fusie of overname succesvol?

Bedrijfsvoering (Sustainable) Tax

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

- Financiering
- Waardecreatie bij
Fusies en overnames
- (Sustainable) Tax
- Risicomanagement
- Fraude - financiële sector

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Heeft de organisatie een belastingbeleid en is deze beoordeeld en goedgekeurd door het bestuur en de commissarissen? (periodiek of eenmalig?)
2. Ondersteunt het belastingbeleid de bedrijfsstrategie en de ESG doelstellingen? Is er een (dubbele) materialiteitsanalyse uitgevoerd en is tax een zelfstandig materieel onderwerp of onderdeel van andere materiële onderwerpen?
3. Is de afdeling Tax door Finance of door een sustainability afdeling betrokken op het gebied van ESG?
4. Rapporteren we intern en/ of extern over de prestaties van ons belastingbeleid? En gaat het daarbij zowel om financial- als non financial disclosures?
5. Geeft het hoofd van de belasting afdeling periodiek een update over het belastingbeleid, ook in relatie tot maatschappelijke ontwikkelingen, internationale ESG-normen en peers?
6. Ontvangen wij al vragen van onze bank (SIRA, KYC), investeerders (UN PRI), ratingbureaus over ons fiscaal gedrag en fiscaal beleid?
7. Financiële instellingen: heeft de organisatie het risicomanagement van de fiscale integriteit van cliënten geïntegreerd in het cliëntenonderzoek en het monitoren van transacties?
8. Financiële instellingen: heeft de organisatie belasting geïntegreerd in het verantwoord/ ESG-beleggingsbeleid?
9. Waar hebben bedrijven zich aan gecommitteerd en maakt tax onderdeel uit van de rapportage hierover? (Bijvoorbeeld UN Principles of Responsible Banking, Paris climate agreement/net zero, VNO-NCW tax governance code, et cetera)
10. In hoeverre is sustainable tax onderwerp van gesprek met de Belastingdienst? Hoe verhoudt tax risk management zich tot enterprise risk management?

Bedrijfsvoering Risicomanagement

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

- Financiering
- Waardecreatie bij
Fusies en overnames
- (Sustainable) Tax
- **Risicomanagement**
- Fraude - financiële sector

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Is het risicoprofiel opgenomen in het jaarverslag in overeenstemming met de informatie die eerder door het bestuur is besproken met de AC?
2. Voldoet het risicoprofiel aan de van toepassing zijnde wettelijke informatieverplichtingen?
3. Is het risicoprofiel in duidelijke en eenvoudige taal geschreven?
4. Zijn er toereikende informatiesystemen en interne risicobeheersings- en controlesystemen die een betrouwbare risicoverslaglegging waarborgen? Worden duurzaamheidsthema's zoals klimaatverandering hier ook voldoende in verankerd?
5. Is de auditcommissie tevreden met de uitleg van het bestuur over de criteria om bepaalde risico-informatie wel en niet te verstrekken in het jaarverslag? Stelt het jaarverslag de voornaamste bedrijfs- en strategische risico's aan de orde, evenals de mogelijke gevolgen en de wijze hoe met deze risico's wordt omgegaan?
6. Heeft het bestuur in het jaarverslag risico-informatie uit het risicoprofiel weggelaten met het oog op de concurrentie of andere bedreigingen? Zo ja, kan de auditcommissie zich vinden in het niet opnemen van deze informatie?
7. Welke feedback is ontvangen van (institutionele) investeerders of toezichthouders over de adequaatheid van de risicoverslaggeving van de organisatie?
8. Welke opmerkingen heeft de eigen juridisch adviseur gemaakt over de risicoverslaggeving en wat heeft de organisatie hiermee gedaan?
9. Welke opmerkingen heeft de externe accountant over de risicoverslaggeving?
10. Kijkend naar afgelopen jaar: welke ontwikkelingen hebben significante invloed gehad op de organisatie? Waren deze ontwikkelingen reeds in het vizier vanuit risicomanagement?
11. Hoe verhoudt de risico-analyse zich tot de financiële topics uit de dubbele materialiteitsanalyse? Wordt het verband voldoende toegelicht door de onderneming?

Bedrijfsvoering Fraude - financiële sector

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

- Financiering
- Waardecreatie bij Fusies en overnames
- (Sustainable) Tax
- Risicomanagement
- **Fraude - financiële sector**

Digital

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Wat is uw mening over de (structurele) oorzaken die ten grondslag liggen aan de AML-bevindingen?
2. Kunnen de chief compliance officer en de AML-compliance officer nog steeds worden beschouwd als positieve bijdragers aan het goed functioneren van de compliancefunctie?
3. Heeft de rvb voldoende geruststelling over de effectiviteit van de rapportagelijnen om te kunnen voldoen aan de wettelijke en regelgevende vereisten?
4. Zijn de compliance- en AML-rapporten voldoende uitgebreid om de toezichthoudende en leidinggevende organen van de onder toezicht staande entiteit adequaat te informeren om hen een beeld te geven van de werking van de AML-functie en de mogelijke tekortkomingen ervan? En tevens om hen in staat te stellen proactief de nodige beslissingen te nemen?
5. Is de eerste lijn voldoende bekend met de geldende wet- en regelgeving en hebben ze voldoende tijd om te voldoen aan de vereisten?
6. Welke inzichten geven de tweede en derde lijn controles?

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke
thema's/strategie

Duurzaamheid

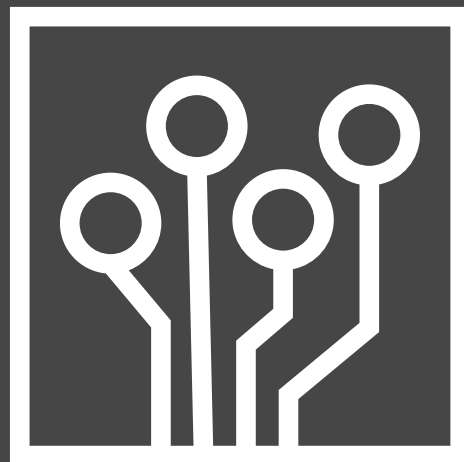
Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

- Responsible AI
- Cybersecurity en databeveiliging

Toezicht houden in
de publieke sector



Digital Responsible AI

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

- Responsible AI

- Cybersecurity en databeveiliging

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Welke kansen / use cases zien we voor de toepassing van AI? Welke innovaties streven we na?
2. Welke rol willen we in onze markt spelen als het op AI adoptie aankomt (innovators, early adopters, early majority, late majority, laggards) en waarom?
3. Wat hoopt de organisatie te bereiken met het toepassen van AI kijkend naar de strategie en de positie op de markt?
4. Welke impact voorzien we op het huidige business model en de manier waarop we met onze klanten en relaties omgaan wanneer deze organisatie AI gaat toepassen?
5. Hoe kunnen we data 'for good' inzetten? Welke kansen zijn er om als organisatie maatschappelijke impact te maken, bijvoorbeeld in relatie tot SDG-doelstellingen?
6. Op welke plekken binnen de organisatie gaat het toepassen van AI de manier van werken veranderen en hoe nemen we onze mensen hierin mee (inclusief opleiding)?
7. Worden de AI toepassingen zelf ontwikkeld (al dan niet met inzet van derde partijen) of extern ingekocht?
8. Zijn we bekend met de minimale vereisten die relevante regelgeving (zoals de AVG, de Data Governance Act, en de aankomende EU Artificial Intelligence Act en Data Act) met zich meebrengt? Welke impact van deze regelgeving voorzien we op de organisatie?
9. Hebben we effectieve processen om te waarborgen dat onze AI toepassingen (inclusief die van onze samenwerkingspartners) opereren in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving en 'good practices'?
10. Hebben we de juiste expertise en vaardigheden in huis om AI op een verantwoorde manier toe kunnen passen? Wat betekent dit voor de toekomstige samenstelling van teams en talentmanagement?
11. Hoeveel zijn we bereid te investeren en hoe verdelen we dit tussen het investeren in efficiency van processen, klantbeleving, kwaliteit van producten en diensten, en nieuwe of verbeterde business modellen?
12. Hoe zal de maatschappij kijken naar de wijze waarop wij AI willen inzetten?



Digital Cybersecurity en databeveiliging

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

- Responsible AI

- Cybersecurity en databeveiliging

Toezicht houden in de publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Welke waarde heeft data voor de organisatie en welke afwegingen worden er genomen rondom het verzamelen van data en het gebruik hiervan?
2. Wat betekent het veranderend dreigings- en risicolandschap voor de organisatie?
3. Heeft de organisatie een cybersecurity- en privacy programma en wordt deze aangestuurd vanuit het bestuur?
4. Is de investering van de organisatie in evenwicht tussen preventie, detectie en response op cyberdreigingen? Investeert de organisatie te weinig of te veel?
5. Wat zijn de belangrijkste data voor de organisatie en hoe zijn die beveiligd?
6. Heeft de organisatie de effectiviteit van de inspanningen op het gebied van cybersecurity en privacy in kaart?
7. Is de organisatie transparant richting stakeholders over de risico's en wat de organisatie hieraan doet?
8. Waar staat de organisatie als het gaat om databeveiliging: vermijden ze problemen, lossen ze problemen op als ze zich voordoen. Wordt goed gedrag gepromoot of zelfs goed gedrag beloond?
9. Beschikken de interne technische teams over de juiste vaardigheden, middelen en mandaten om actie te ondernemen tijdens een crisis? Zijn zij in staat om tijdig en adequaat te handelen in geval van een security incident of crisis?
10. Hoe bewust zijn medewerkers als het gaat om de invloed van hun gedrag op een secure cultuur?
11. Welke cybersecurity incidenten hebben het afgelopen jaar plaatsgevonden en (hoe) zijn deze opgelost? Welke incidenten zijn het meest risicovol?



Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

Maatschappelijke
thema's/strategie

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

Toezicht houden in
de publieke sector

- Toezi



Toezicht houden in de publieke sector

Inhoudsopgave

Leiderschap

Legal

**Maatschappelijke
thema's/strategie**

Duurzaamheid

Audit Committee

Bedrijfsvoering

Digital

**Toezicht houden in
de publieke sector**

- Toezicht houden in de
publieke sector

Vragen die commissarissen/toezichthouders zichzelf en het bestuur kunnen stellen:

1. Hoe gevoelig is de organisatie (operationeel en financieel) voor wijzigingen in kabinetsbeleid?
2. Stelt het bestuur bij beslissingen de publieke doelstelling van de organisatie voorop?
3. Hoe kijkt de maatschappij naar de keuzes die de organisatie maakt?
4. Wie zijn de externe toezichthouders? Hoe is de relatie van het bestuur met de externe toezichthouders?
5. Heeft de organisatie met specifieke wet- en regelgeving te maken en hoe bewaakt het bestuur de naleving hiervan?
6. Voldoet het bezoldigingsbeleid en werkelijke verloning (inclusief andere emolumenten) van bestuur en rvt aan de Wet Normering Topinkomens?
7. Hoe gaat de organisatie om met de toenemende vraag naar gestructureerde ESG-informatie?



Contact

Indien u vragen heeft kunt u contact met ons opnemen via
nl_commissarissenontmoetingen@pwc.com

