

De governance trends van 2021

Vier prioriteiten voor bestuurders,
managers en toezichthouders



Inhoudsopgave

Een omslag naar nieuwe modellen voor toezicht	3
Vier toezichtstrends in 2021	4
1. De weg naar herstel is digitaal	4
2. ESG blijft een kernaspect	5
3. Diversiteit en inclusie leiden tot een mandaat	6
4. De pandemie verbetert de effectiviteit van het bestuur	7
De optimistische vooruitblik van bestuurders	8
De noodzaak van Modern Governance in 2021	9

Een omslag naar nieuwe modellen voor toezicht

Afgelopen jaar kreeg het bedrijfsleven te maken met een storm aan complexe uitdagingen, waaronder de coronacrisis, nieuwe paradigma's voor de werkplek, extreme klimaatverandering, politieke en economische volatiliteit en dringende oproepen voor raciale rechtvaardigheid.

Die gebeurtenissen hadden allemaal een grote invloed op het bedrijfsleven. De verschuiving naar virtueel werken heeft ertoe geleid dat 'digitale veerkracht' een belangrijk aandachtspunt is geworden onder leidinggevers – en onderdeel van een grotere ontwikkeling richting digitale transformatie in de hoogste versnelling. De andere verstrekkende gevolgen zijn de versnelde verschuiving van kapitalisme waarbij aandeelhouders centraal staan naar kapitalisme waarbij de belanghebbende de grootste rol speelt. Organisaties bemerken dat ze hun relatie met de maatschappij continu opnieuw moeten evalueren en deze principes moeten leren vertalen naar bedrijfsactiviteiten en openbaarmaking.

Ondanks de verwachte voortzetting van de uitdagingen in 2021 moeten bedrijven verder kijken dan risicomijding en naleving. Natuurlijk blijven die onderwerpen cruciaal. Maar wil een organisatie in dynamische tijden gedijen, dan moeten de operationele en toezichthoudende activiteiten strategisch, fluïde en duurzaam zijn. De technologie, processen en vaardigheden die organisaties nodig hebben, moeten zich net zo snel ontwikkelen als het zakelijke landschap zelf. Bedrijven moeten opeens wendbaarder zijn, beter zijn geïnformeerd, veiliger handelen en meer doelgericht opereren.

Bovenal moeten organisaties, hun bestuurders en leidinggevers de omslag maken naar nieuwe modellen voor toezicht die overleving op lange termijn ondersteunen. Tegelijk moeten ze nieuwe kansen in kaart brengen om duurzame waarde te creëren.

„In 2020 waren er drie factoren die boardrooms meer opschudden dan welke andere factoren ook die ik me kan herinneren: de nasleep van de dood van George Floyd, de pandemie en de beweging die belanghebbenden centraal stelt. Als je dat bij elkaar brengt en je afvraagt 'Hoe ga ik als bestuurder om met al die zaken die opeens samenkomen, bovenop de normale uitdagingen rond digitale transformatie, menselijk kapitaal en activistische aandeelhouders?' Ik denk dat het de perfecte storm was.”

– **TK Kerstetter**, Host van *Inside America's Boardrooms*, *Inside Europe's Boardrooms* en *Inside Australia's Boardrooms* in *The Corporate Director Podcast*



Bepalende momenten in 2020

- **COVID-19 beukt in de wereldwijde economie en drijft veel landen in een recessie**, met alle gevolgen van dien voor de levens en het bestaan van miljoenen; de pandemie veroorzaakt ook blijvende veranderingen in de activiteiten van personeelsleden doordat bedrijven abrupt overstappen op virtuele of hybride modellen.
- **De vraag naar actie tegen raciale onrechtvaardigheid wint aan momentum** en het bedrijfsleven introduceert nieuwe maatregelen rond de samenstelling van het bestuur; twee van de meest prominente zijn **Nasdaq's voorstel** en **Bill 826 van de Senaat van Californië** waarin wordt opgeroepen voor meer diversiteit in het bestuur.
- **ESG wordt mainstream**. Het World Economic Forum introduceert meetwaarden voor milieu, maatschappij en toezicht (ESG) om een eenduidige wereldwijde norm te creëren. Toonaangevende bedrijven, waaronder **BlackRock** en **BNP Paribas** dwingen strenge ESG-maatregelen af die inspelen op vraagstukken, zoals klimaatverandering en sociale ongelijkheid.

Vier toezichttrends in 2021

1 De weg naar herstel is digitaal

Bij de uitbraak van de pandemie maakten organisaties binnen enkele weken de ommezwaai naar een virtuele praktijk. Veel bedrijven waren verrast over hun eigen wendbaarheid en lieten zien hoe technologie een kritieke zakelijke uitdaging kan oplossen.

Veel organisaties verwachten in 2021 op afstand te blijven werken of ten minste de transitie naar een hybride model te maken. Forrester voorspelt dat **thuiswerken met 300% stijgt ten opzichte van voor de coronapandemie**. Veranderingen voor consumenten en leveranciers zijn niet minder enorm nu inkopen en activiteiten online plaatsvinden. Deze trends hebben snel voet aan de grond gekregen, maar bieden tegelijk geweldige kansen.

Volgens Maria Morris, bestuurder bij Wells Fargo en S&P Global, is het vermogen van een organisatie om te slagen afhankelijk van hoe snel en verwoed technologie wordt omarmd om groei mogelijk te maken, te reageren op veranderingen en personeel te beschermen in dit 'nieuwe normaal'.

„Men is nog steeds geneigd om bij een digitaal probleem de technologie als uitgangspunt te nemen en te zeggen ‘Los maar op’. Maar zo'n oplossing moet echt vanuit verschillende afdelingen worden benaderd, als een zakelijke uitdaging.”

– **Gary Reiner**, Lid van de raad van bestuur, Citi en HPE; Operating Partner, General Atlantic; Voormalig CIO, GE

„Digitale veerkracht is zakelijke veerkracht”, stelde Morris onlangs in een webinar van Diligent en Unqork. „Hoe veerkrachtiger we digitaal zijn, hoe beter we zijn gepositioneerd vanuit het perspectief van operationele risico's.” Het panel ging tijdens de webinar in op belangrijke aandachtspunten voor bestuursraden in 2021, zoals zakelijke investeringen in meer agile technologieën/activiteiten en de implicaties van een wereld die opeens virtueel ging op cyberbeveiliging.

Bedrijven moeten dan ook prioriteit geven aan investeringen in technologie waarmee digitale activiteiten worden verbeterd en die productiviteit onder verspreide teams mogelijk maken. Termen zoals *operationele governance* zullen in 2021 hun opmars maken doordat organisaties processen zoals gegevensbeheer, cyberbeveiliging en samenwerking in hun samenhang zullen gaan bekijken.

„Cyberbeveiliging is geen IT-probleem. Het is een kwestie van risicobeheersing in de gehele organisatie. We hebben overzicht van de raad van bestuur nodig om de basis te leggen voor een goede cyberbeveiligingscultuur [...] zodat de hele organisatie cyberbeveiliging kan omarmen en beproefde methoden kan volgen.”

– **Larry Clinton**, President, Internet Security Alliance



Aanbevolen acties

- **Bestuursraden:** Stel vragen over de investeringen die de organisatie doet in technologie. Het bestuur moet verder kijken dan meetwaarden voor *tijdig* en *binnen budget*, en zich richten op *waarde*. Overweeg om dit jaar een dashboard voor cyberrisico's te implementeren om te zorgen dat besturen de juiste vragen stellen.
- **Management:** Nu de fase voor crisisrespons op de pandemie achter ons ligt, moet de aandacht worden gericht op groei. Hoe kunnen de klantbeleving of integratie van gegevens een onderscheidende factor zijn voor uw organisatie? Welke innovaties moeten nu prioriteit krijgen om de 3-, 5- en 10-jarlijkse doelen van de organisatie te behalen?
- **Governance-professionals:** Denk na over hoe gescheiden processen onderdeel kunnen worden van een bredere strategie voor operationeel toezicht. In een virtuele omgeving moeten veilige processen en rapporten blijven stroomlijnen en integreren. Welke innovaties op het gebied van toezicht, data en samenwerking moeten dit jaar worden behaald?

2 | ESG blijft een kernaspect

De toenemende vraag van beleggers, activisten en media, gecombineerd met de nasleep van COVID-19, leidt ertoe dat ESG-initiatieven hoge prioriteit moeten krijgen in de boardroom.

Organisaties moeten zich bewust zijn van veranderende verwachtingen en hun ontwikkelende rol in de samenleving. Zij moeten in hun besluitvorming rekening houden met de overwegingen van belanghebbenden – niet alleen omdat dat nu eenmaal heel goed is, maar ook omdat beleggers dat eisen. In een recente aflevering van [Inside America's Boardrooms](#) schetst Paula Loop, hoofd van PwC's Governance Insights Center, de prioriteiten voor de boardroom:

„Het is niet langer aanvaardbaar om een stap terug te doen en op je lauweren te rusten als het om ESG gaat. Ik zou dus eerst en vooral tegen besturen willen zeggen: zoek uit wat er al aanwezig is in uw bedrijf. Begrijp in welke positie u zich bevindt en denk erover om de stap te zetten en uw eigen stempel te zetten in 2021.”

De controle op ESG-rapporten neemt toe, waardoor bedrijven zichzelf moeten benchmarken ten opzichte van de juiste meetwaarden en moeten nadenken over de componenten van ESG die het belangrijkste zijn voor hun organisatie.

Besturen moeten zorgen dat organisaties de juiste ESG-doelen stellen en het management moet stappen zetten om die doelen op elke afdeling te mobiliseren – op manieren die kunnen worden gemeten. Dat houdt in dat duurzaamheid van het milieu prioriteit krijgt, dat bedrijfsactiviteiten en beheer van de toeleveringsketen opnieuw worden beoordeeld vanuit ethisch perspectief om zwakke schakels te beschermen, dat de bedrijfsvoering transparanter wordt en dat er stappen worden gezet om sociaaleconomische ongelijkheid aan te pakken door beleid op te nemen dat de inkomstenkloof en ongelijkheid in salarissen dicht.

„De pandemie heeft ons laten zien dat we opnieuw moeten nadenken over de rol van het bedrijf in de samenleving en dus ook over de rol van toezicht. Bestuurders van over de hele wereld beginnen in te zien dat onze rol groter is dan onszelf. Ik denk dat we zullen zien dat slimme en moedige bestuurders stelling nemen.”

– **Helle Bank Jorgensen**, oprichter en CEO, Competent Boards



Aanbevolen acties

- **Bestuursraden:** Concentreer u op de wezenlijkheid. In 2021 zal de standaardisering van ESG-metwaarden en -rapporten doorzetten, maar bestuurders moeten niet blijven wachten of zich verliezen in het selecteren van een framework. Bestuursraden moeten de aspecten van ESG in kaart brengen die het belangrijkste of relevantst zijn voor hun organisaties en verbeterdoelen stellen.
- **Management:** Richt u op het operationaliseren van ESG in de gehele organisatie. Grote concepten, zoals gelijkheid of duurzaamheid van het milieu kunnen worden beoordeeld aan de hand van kwantitatieve meetgegevens over loonongelijkheid of watergebruik. Ontwerp programma's die iets in beweging zetten en betrek alle afdelingen bij het proces.
- **Governance-professionals:** Benchmarks starten. Beleggers zoeken al naar ESG-metwaarden voor uw organisatie. Zorg dat u toegang hebt tot gegevens over uw eigen organisatie en collega's. De ESG-metwaarden van het World Economic Forum vormen een uitstekend uitgangspunt.

Diversiteit en inclusie leiden tot een mandaat

Zorgen over systematische discriminatie op basis van ras, geslacht en etnische afkomst moeten worden aangepakt. COVID-19 en de 'Black Lives Matter'-beweging hebben de niet-onderhandelbare noodzaak van diversiteit binnen organisaties en hiërarchische rangen en standen in de schijnwerpers geplaatst. Bestuurders moeten duidelijk laten zien dat ze diversiteit en inclusie boven aan hun agenda willen laten staan, vragen naar meetwaarden over de voortgang en zorgen dat het management praktisch beleid implementeert.

Institutionele beleggers zullen meer druk op bestuursraden uitoefenen om diversiteit en inclusie te vergroten. Doen ze dat niet, dan heeft dat gevolgen. Grote beleggers, zoals BlackRock en State Street, blijven roepen om meer diversiteit in bestuursraden; ze zullen in 2021 hun verwachtingen uitbreiden om ras en seksuele geaardheid in te sluiten en [stemmen tegen bedrijven die het laten afweten](#). Besturen moeten op hun beurt zelf rapportages gaan uitbrengen met statistieken over hun diversiteit – een handelswijze die op alle niveaus binnen

de organisatie moet terugkomen. Bovendien moeten ze eerlijk zijn over verbeterkansen en daar zelf mee komen.

Volgens Julie Daum, hoofd van Spencer Stuarts North American Board Practice, bevat 90% van de bestuurlijke zoekopdrachten die zij uitvoeren nu een diversiteitscomponent.

„Dat is een reactie op institutionele beleggers, maar vooral een reactie op hun eigen medewerkers en klanten”, aldus Daum in een recente aflevering van [Inside America's Boardrooms](#). „Bestuurders willen een statement maken dat diversiteit echt belangrijk is voor dit bestuur en deze organisatie.”

Velen zullen dit jaar de samenstelling van het bestuur gebruiken als indicator voor de inzet van een organisatie voor diversiteit. Volgens de Director Confidence Index, [is 46% van de ondervraagde bestuursleden van beursgenoteerde bedrijven voor diversiteitsmandaten](#). Het laat maar zien dat we mogelijk eindelijk een kantelpunt hebben bereikt als het om diversiteit in het bestuur gaat.

„Mijn bestuurders begonnen zich meer rechtstreeks te concentreren op de impact van deze gesprekken op zowel onze beleggers als op onze medewerkers. En als bestuur ervoeren we wat urgentie om na te denken over hoe we daar op moesten reageren. De meeste bestuurders zijn zo gericht geweest op hun bedrijf dat ze regelmatig vergaten dat er problemen zijn die hun vermogen om effectief zaken te doen beïnvloeden. Dit is er zo een.”

– **Rose McKinney-James**, bestuurslid bij MGM Resorts International en Toyota Financial Savings Bank

Bronnen voor diversiteit en inclusie



LUISTEREN [Werven voor meer diverse bestuursraden](#)



LUISTEREN [Het moment voor diversiteit in het bestuur benutten](#)



BEKIJKEN [Racisme bestrijden: zo kunnen bestuurders een positieve invloed uitoefenen](#)



BEKIJKEN [Nieuwe bestuurders werven in een virtuele omgeving](#)



Aanbevolen acties

- **Bestuurders:** Breng zelf rapporten uit over de diversiteit. Als uw bestuur daar nog niet toe is verplicht, zal dat waarschijnlijk binnenkort gebeuren. Benut openbaarmaking als een kans om te laten zien hoe weloverwogen u bezig bent geweest met de samenstelling van het bestuur. Wees open en eerlijk over hiaten en geef prioriteit aan het oplossen ervan.
- **Management:** Werk aan een diverse pijplijn. Diversiteit in leiderschap vereist aandacht voor de frontlinies: het werven en ontwikkelen van talent. Hoe kan het management meetwaarden gebruiken om de voortgang van de organisatie te meten?
- **Governance-professionals:** Bedenk hoe technologie de diversiteitsagenda van de organisatie een impuls kan geven. Overweeg het bestuur te voorzien van een database met diverse kandidaten. En bedenk hoe u gekwalificeerde kandidaten in uw eigen organisatie in contact kunt brengen met andere besturen.

4 De pandemie verbetert de effectiviteit van het bestuur

Medewerkers waren niet de enigen die in 2020 de transitie naar virtueel werken maakten: ook bestuursleden zetten die stap. En net als de duizenden bedrijven die werden verrast door hun vermogen om te veranderen, zijn ook bestuurders gewend geraakt aan nieuwe en efficiëntere manieren om te vergaderen, te communiceren en beslissingen te nemen.

Volgens Phyllis Campbell, bestuurslid van JPMorgan Chase & Co. (Pacific Northwest), SanMar, US-Japan Council en Allen Institute, is één van de lichtpuntjes van de pandemie de vooruitgang in de effectiviteit van het bestuur:

„Er was minder formaliteit, er waren minder presentaties en meer openhartigheid en transparantie terwijl we allemaal probeerden vraagstukken aan te pakken waarvoor geen draaiboek was”, verklaarde Campbell in de [Ask a Director-serie](#) van het Diligent Institute.

Daardoor besteedden bestuurders volgens Campbell meer tijd aan discussies die er echt toe deden: „Ik zou graag zien dat die aandacht ook na de pandemie

„Bestuursleden beginnen te beseffen dat een gezonde mix van fysieke en virtuele deelnemers geen gevolgen heeft voor de effectiviteit van het bestuur. Ik denk dat deze mix van fysieke en virtuele vergaderingen tot meer internationale en diverse bestuursraden zal leiden.”

– **Doris Honold**, lid van de raad van bestuur bij Credit Suisse International en Senior Fellow, Advanced Leadership Initiative, Harvard University, in de [Ask a Director-serie](#)

blijft bestaan. Driemaandelijks vergaderingen moeten opnieuw worden bekeken, zodat er meer tijd overblijft om echt de voortgang te bespreken en te meten in plaats van naar zakelijke presentaties te kijken.”

In de afgelopen maanden verdween ook het stigma van virtuele bestuursvergaderingen. Uit Diligents recente [Director Confidence Index](#) blijkt dat slechts 32% van alle bestuurders verwacht terug te keren naar 100% fysieke bijeenkomsten. Twee derde kiest voor volledig virtuele vergaderingen of voor een hybride model.

Bestuurders en executives hebben in toenemende mate de juiste digitale hulpmiddelen en bronnen nodig om zaken te doen, kansen te zien en snel beslissingen te nemen – zonder dat ze bij elkaar zitten. Beveiliging zal een steeds belangrijkere rol spelen bij de bescherming van de gegevens van de organisatie en bewaking van de belangrijkste doelen (zoals bestuursleden en het senior-management) tegen cyberdreigingen.

„We moeten meer dan ooit up-to-date blijven over relevante kwesties die zich ontwikkelen. Als bestuursleden moeten we meer lezen en onderzoek doen buiten de normale updates over de organisatie en sector. Je wilt dat je organisatie proactief is in plaats van reactief en zorgen dat de CEO en executives zijn voorbereid op het onverwachte.”

– **Brad Neille**, lid van de raad van bestuur, Princeton International Technology



Aanbevolen acties

- **Bestuursraden:** Denk nog eens na over de inwerking. Het moment waarop u nieuw talent in het bestuur introduceert, is hét moment om ze snel op weg te helpen en te zorgen dat ze snel hun bijdrage kunnen leveren. Denk na over de uitdagingen rond virtuele introducties en hoe u die overwint.
- **Management:** Benut het bestuur als strategisch adviseurs. Voor veel executives was het bestuur een bron van onschatbare waarde tijdens de coronapandemie. Wat werkte goed? Hoe kunt u deze aspecten formeel vastleggen in processen rond bestuursvergaderingen?
- **Governance-professionals:** Geef leiding aan de transformatie. We staan aan de vooravond van een nieuw tijdperk van toezicht. Hoe kunt u uw bestuursraden in hun kracht zetten met betere connectiviteit en informatie? Bestuurders zullen zich in onzekere tijden steeds vaker tot governance-professionals wenden voor advies en procesexpertise.

De optimistische vooruitblik van bestuurders

Nu er een vaccin tegen COVID-19 is, neemt het vertrouwen van bestuursraden in de toekomst weer toe en vlamt het optimisme in hun prognoses voor 2021 op.

Daarnaast dragen factoren zoals marktliquïditeit, opgekropte vraag van klanten, lage rentes en innovaties in de toeleveringsketen bij aan een positieve prognose. Volgens de Director Confidence Index, die werd uitgevoerd door het [Diligent Institute en Corporate Board Member](#), voorspelt de helft van de bestuurders van beursgenoteerde bedrijven dat de winstgevendheid in de komende 12 maanden terugkeert tot het niveau van voor de crisis.



65%

van de bestuursleden geeft zijn verwachtingen voor 2021 een score van minimaal 7/10



77%

van de bestuursleden verwacht dat de omzet in 2021 zal stijgen



75%

van de bestuursleden verwacht dat de winst in 2021 zal stijgen

Om écht te gedijen – en dit optimisme over 2021 tot wasdom te brengen – moeten bestuurders, managers en governance-professionals prioriteit geven aan digitalisering, ESG, diversiteit en inclusie en de effectiviteit van bestuur.

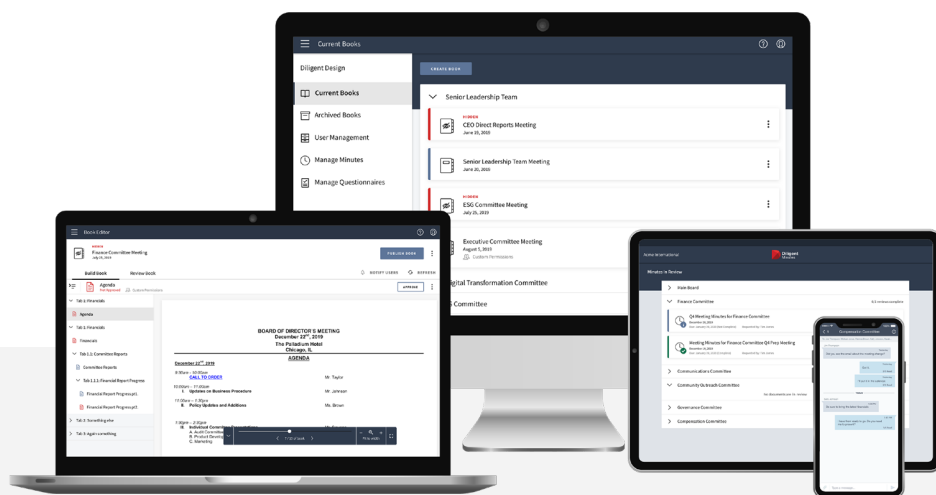
De noodzaak van Modern Governance in 2021

Organisaties kunnen alleen gedijen als leiderschaps- en toezichtspraktijken zich blijven ontwikkelen om te profiteren van het moment.

Organisaties moeten hun strategieën opnieuw beoordelen, opnieuw prioriteit geven en opnieuw uitvinden om wereldwijde activiteiten, personeel in een virtuele omgeving, groei doelstellingen en relaties met belanghebbenden in balans te brengen. Ondertussen moeten besturen hun toezichtsmethoden naar een hoger niveau brengen en zakelijk toezicht veranderen in een strategisch voordeel – terwijl ze wel het doel van het bedrijf aan het hart van de organisatie laten.

Modern Governance voorziet organisaties van de beveiliging, vooruitziendheid en verantwoordelijkheid om het hoofd te bieden aan uitdagingen en positieve veranderingen in gang te zetten. Diligent maakt deze transformatie mogelijk met zijn oplossingen voor Modern Governance die bestuurders, managementteams en organisaties voorzien van de technologie, inzichten en processen die ze nodig hebben om te overleven en gedijen.

De mensen, processen en informatie die deze kritieke transformaties aanjagen zijn belangrijker dan ooit. Beproefde methoden op het gebied van Modern Governance vormen de bouwstenen voor duurzame organisatorische veerkracht.



Maak een belafspreek met een adviseur op het gebied van governance om meer te weten te komen over de oplossingen van Diligent voor Modern Governance en hoe deze uw organisatie kunnen klaarstomen voor succes in 2021.

MAAK EEN BELAFSPRAAK ►



Diligent

een
MODERNE
GOVERNANCE
onderneming

Over Diligent

Diligent is pionier op het gebied van 'modern governance'. Onze vertrouwde cloudtoepassingen stroomlijnen het dagelijks werk van raden van bestuur en commissies, ondersteunen veilige samenwerking, beheren gegevens over dochterondernemingen en entiteiten en bieden inzichten waarmee leidinggevendenden betere beslissingen kunnen nemen in het complexe landschap van vandaag. Diligent heeft het grootste wereldwijde netwerk met directieleden en executives en geniet het vertrouwen van meer dan 19.000 organisaties en 700.000 leidinggevendenden in ruim 90 landen. De klantenservice van Diligent werd wereldwijd bekroond. We bedienen meer dan 50% van de Fortune 1000, 70% van de FTSE 100, 65% van de ASX en 36% van de BEL20.

Contact opnemen | Info@diligent.com | **+1 877 434 5443** | diligent.com/nl

AANMELDEN VOOR WEKELIJKSE UPDATES ►