

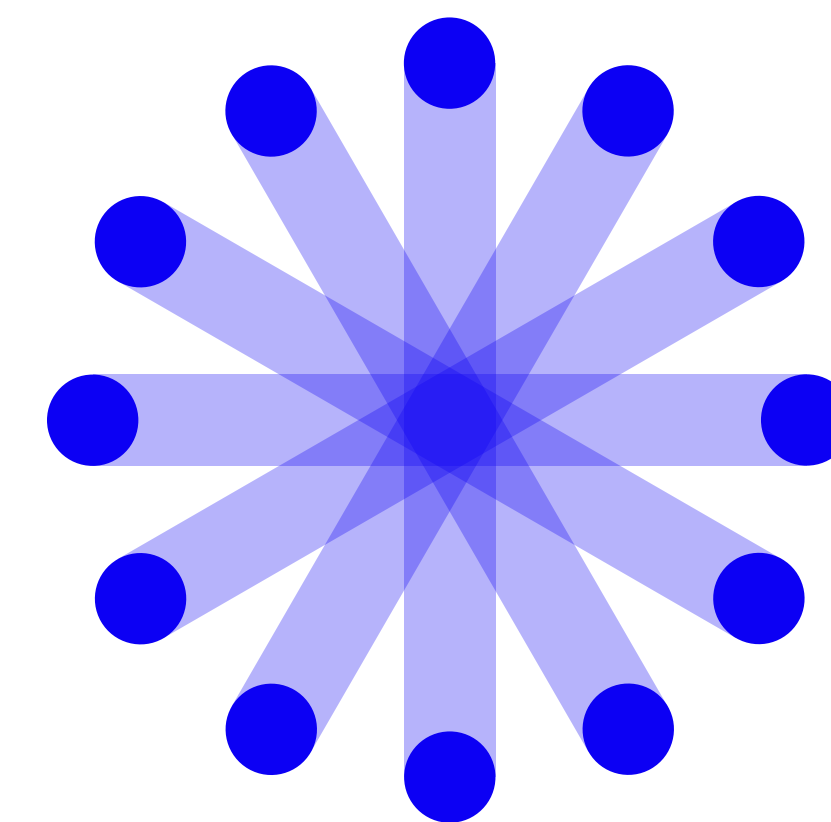
AethiQs.

Remain Relevant!

De kennis van Roundtober in relevantie samengevat

Roundtober 2024 impression

Het gaat hier om ons leiderschap
als kennisintensieve organisatie.



Roundtober

Uitgave van strategisch adviesbureau AethiQs

Editie 2024 Roundtober

15 ronde tafels en 225 bestuurders

De sprekers



De Partners en professionals van AethiQs delen hun kennis en de laatste inzichten op een thema met u. Bij een aantal thema's hebben ook onze samenwerkingspartners, externe deskundigen en leden van onze Raad van Inspiratie een leidende rol. Wij laten per thema dé specialist aan het woord om samen met u een enerverende middag te beleven. Wat houdt u bezig én wat zet u op de agenda voor de bestuurlijke cyclus van 2024/2025?



Jop Tangelder
Legal Counsel SPMS



Jan Struijs
Voorzitter NPB en schrijver



Adri van der Wurff
Bestuursadviseur



Titus van Haren
Cliënt Director Nationale
Nederlanden



Rob van Eijbergen
Hoogleraar



Marco Walhout
Partner bij Versteegen
accountants en adviseurs



Martijn de Laat
Opdrachtgever bij Versteegen
accountants en adviseurs



Ronald Doornbos
Bestuurslid Metro
Pensioenfonds



prof. dr. Arjo Klamer
Wetenschappelijk leider IVMR



Albert Smolenaers
Partner AethiQs



Frank Verschuren
Partner AethiQs



Vijay Gangadin
Partner AethiQs



Mark Verschuren
Partner AethiQs



Jochem Sluis
Partner AethiQs



Sheetal Nicolaas
Relevantieadviseur AethiQs



Steven Verschuren
Director bij AethiQs



Shaiesta Gangadin
Relevantieadviseur AethiQs



Luuk Smolenaers
Relevantieadviseur AethiQs



Aron Jeurninck
Relevantieadviseur AethiQs



Maarten Debets
Relevantieadviseur AethiQs



Hedy te Rietmole
Relevantieadviseur AethiQs



Daniel Yung
Relevantieadviseur AethiQs



Michael Blom
Director bij AethiQs



Stef Heijkers
Relevantieadviseur AethiQs



Robert Beets
Relevantieadviseur AethiQs



Manon van der Vleugel
Relevantieadviseur AethiQs



Martijn Jansen
Relevantieadviseur AethiQs



Camille Boormeester
Relevantieadviseur AethiQs



Edwin Lambregts
Director AethiQs



Arie Boerman
Director bij AethiQs



Mark Smolenaers
Relevantieadviseur AethiQs



Roel Vossen
Relevantieadviseur AethiQs



Sep Ransijn
Relevantieadviseur AethiQs



Marlou Heijs
Relevantieadviseur AethiQs

Inhoudsopgave

Data science en AI

05
Oktober *AI Risk en ethiek in risicoraamwerk opnemen, hoe dan?*

07
Oktober *ChatGPT voor pensioenfondsbesteders; alle geheimen ontrafeld*

08
Oktober *AI voor het raadsdomein*

15
Oktober *AI met Binnenlands bestuur en NBA – besloten sessie*

Wtp transitie en pensioen

02
Oktober *Een inspiratie over de inrichting van risicomanagement na WTP*

05
Oktober *Governance en besluitvorming in én na de Wtp-transitie*

07
Oktober *Buy-in naar verzekeraar*

09
Oktober *Operationele Reserve, cross sectoraal onderbouwd*

17
Oktober *Winvaarsjabloon WTP*

Risk en compliance

01
Oktober *Integraal risicomanagement Zorg sectorverkenning*

02
Oktober *DORA, last sprint*

09
Oktober *Integriteitsrisico, SIRA, vraagt om een nieuwe aanpak*

Governance en besluitvorming

08
Oktober *Bestuurlijke trends voor onderlinge verzekeraars*

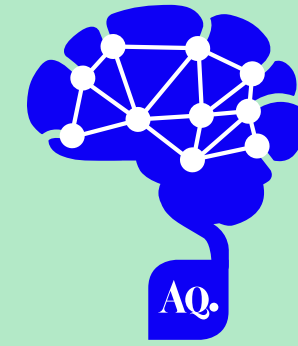
14
Oktober *De Governancecode Zorg 2022 in de praktijk*

50
Oktober *Burgerschap: hoe kan het beter?*



Wij geloven in het delen van kennis

Kennis kun je delen, zonder deze kwijt te raken is een van onze overtuigingen. Wij geloven erin dat kennis relevant moet zijn. Als strategische relevantie-adviseurs staan wij dicht bij de klant om ze te helpen bij maatschappelijke relevantie vraagstukken. Wij willen de klant écht kennen en gaan daarom verder dan alleen woorden of getallen op papier. Wij voelen ons verantwoordelijk voor het resultaat tot het einde, ook als het even niet meezit. Wij krijgen energie door het delen van onze kennis, zodat ons antwoord écht een bijdrage gaat leveren aan de doelstelling van de klant. Tijdens deze 15 ronde tafelsessies, wordt u geïnspireerd om complexe zaken dicht bij uw bestuurlijke context te brengen en te implementeren. Om relevant te blijven als bestuurder en professional en als organisatie. Boek nu uw plaats!



Uw AQ verhogen...

Wij verbinden vanuit onze drive professionals uit verschillende sectoren. Wij werken voor klanten in maatschappelijke en niche sectoren, waarbij wij de taal en eigenaardigheden van de sector begrijpen. Daarbij ligt de kracht van ons antwoord in eenvoud, omdat onze relevantie blijkt uit onze cross sectorale kennis en ervaring. De ene sector is nu eenmaal verder op een bepaald vlak dan de ander. Cross sectoraal van elkaar leren is wat wij stimuleren, door het samenbrengen van evenknieën op een bepaald thema.

Wij geloven erin dat wij, door het delen van kennis, helpen om de Attitude Quotiënt (AQ) te verhogen van bestuurders en andere professionals in organisaties. Deelt u mee om te kunnen vermenigvuldigen?



Drie keer liefde...

Liefde gaat verder dan het alleen goed willen doen. Het gaat over eigenaarschap, energie, samen, partnerschap en delen waar je goed in bent, het gaat over maatschappelijk verantwoord leiden. Wij geloven in liefde voor de klant (1), door als trusted advisor voor en met u te werken. Liefde voor het vak (2), door echt de laatste stand van kennis en innovatie te kennen en daar waar kan te initiëren. Liefde voor jezelf (3), door zelfreflectie te hebben en te begrijpen waar je goed in bent en waarin niet.

Wij staan open voor en in verbinding met onze klanten, beroepenveld en onze eigen collega's. Het gaat hier om ons leiderschap als kennisintensieve organisatie.



Data science en AI

05
Oktober



Shaiesta Gangadin
Relevantieadviseur AethiQs



Sheetal Nicolaas
Relevantieadviseur AethiQs



Vijay Gangadin
Partner AethiQs

AI Risk en ethiek in risicoraamwerk opnemen, hoe dan?

Kernboodschap

Tijdens deze sessie hebben wij de deelnemers geïnspireerd op het gebied van AI en de hierbij kijkende kansen/risico's en hoe dit het beste meegenomen kan worden in het risicomanagementraamwerk. Daarnaast zijn een aantal concrete handvatten gedeeld op het gebied van rapportage, beleid, strategie en awareness. In deze sessie stond het begrijpen van de rol van risicomanagement in AI centraal, en hoe AI governance en compliance essentiële aanvullingen zijn om een goed risicoraamwerk op te stellen.

Key take aways

- 1. Wat was je algemene indruk van de sessie:** Een waardevolle en zeer relevante sessie. Met een mooie cross-sectorale groep in de onlinezaal. Dat het mooi was om met een cross-sectorale groep het onderwerp te verkennen omdat je een zo een bredere invulling krijgt van het risicoraamwerk
- 2. Wat viel op?:** Veel mensen zijn zich nog niet bewust wat het gebruik van AI met zich meebrengt en aan welke voorwaarden hun organisatie moet voldoen.
- 3. Wat wil je de deelnemers nog meegeven?:** Begin bij het begin. Begin klein, en bouw het langzaam op, stap voor stap. Awareness en understanding op elk level binnen de organisatie is essentieel voor ethisch verantwoord AI gebruik.





07
Oktober



Shaiesta Gangadin
Relevantieadviseur AethiQs



Luuk Smolenaers
Relevantieadviseur AethiQs



Hedy te Rietmole
Relevantieadviseur AethiQs



Aron Jeurninck
Relevantieadviseur AethiQs



Mark Verschuren
Partner AethiQs

ChatGPT voor pensioenfondsbesteders; alle geheimen ontrafeld

Mijn organisatie is compliant met AI wet- en regelgeving want wij voldoen aan o.a.

- ✓ Een AI beleid
- ✓ Een classificatie met bijbehorende maatregelen en documentatie voor ons AI-systeem
- ✓ Een AI overeenkomst met onze uitbestedingspartners (is het voor ons een garantie dat zij compliant zijn?)
- ✓ Het geven van een AI awareness en literacy training



Mist uw organisatie?
Dan is uw organisatie niet compliant met de AI wet- en regelgeving. Het is belangrijk om te weten dat het heel gauw kan veranderen.

Kernboodschap

Het belangrijkste wat u kunt doen in dit stadium voor een succesvolle implementatie van AI in uw dienstverlening is het verhogen van het bewustzijn over de hele breedte van uw organisatie. Hiertoe behoort het aanbieden van kennissessies over de kansen en risico's van AI, het opstellen van een AI-beleid met duidelijke doelstellingen en stoepanden en het bespreken en afstemmen van AI gebruik met uw uitbestedingspartners. Hiertoe is het ook cruciaal om kritisch te kijken naar wat AI voor u kan betekenen en wat u zou willen dat het betekent, het inventariseren van de mogelijke use-cases vanuit een top-down perspectief verzekerd een doelmatige benadering van de implementatie van AI-toepassingen. En tot slot: wacht niet te lang met beginnen. De technologie ontwikkelt zich ontzettend snel, en de kansen die AI biedt zijn te waardevol om te laten liggen.

Key take aways

1. Goede interesse en kritische luisteraars, er werd goed meegedaan en er werden goede vragen gesteld. De interactieve structuur met 7 stellingen/geheimen hielp hierbij.
2. Over het algemeen valt op dat de kennis/bewustzijn over AI nog erg beperkt lijkt tot de privé applicaties en/of de browser versie van ChatGPT, men is zich wel bewust van de dingen die het kan maar vooral in concept – weinig realiseerden zich bijvoorbeeld dat ChatGPT ook voor privé data kan worden gebruikt mits je een betaalde en beveiligde versie gebruikt. Op het gebied van wetgeving en compliance leek er ook weinig haast gemaakt te worden.
3. SQribe gaf een goede indruk en niet veel wisten van een dergelijke toepassing van AI

08
Oktober



Martijn Jansen
Relevantieadviseur AethiQs



Shaiesta Gangadin
Relevantieadviseur AethiQs



Mark Verschuren
Partner AethiQs

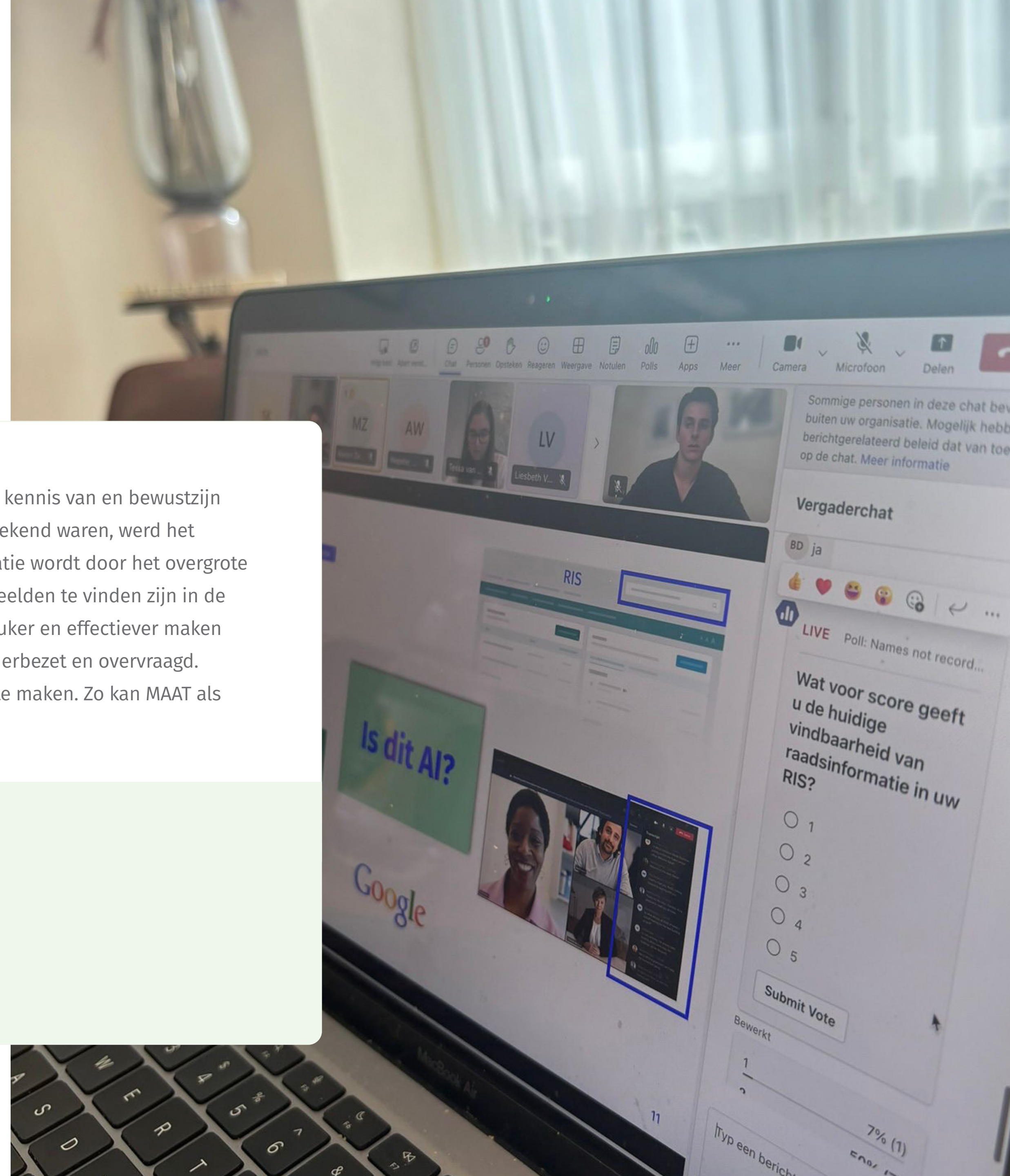
AI voor het raadsdomein

Kernboodschap

Uit ons onderzoek is gebleken dat de griffie relatief aan de rest van de organisatie vaak voorloopt wat betreft kennis van en bewustzijn over de mogelijkheden van AI. Toen wij vroegen welke mogelijke toepassingen van AI in het raadsdomein al bekend waren, werd het schrijven van samenvattingen, raadsvoorstellen, moties en notulen al genoemd. De vindbaarheid van informatie wordt door het overgrote merendeel met lager dan een '6' beoordeeld. De sessie biedt een overzicht op wat AI inhoudt en welke voorbeelden te vinden zijn in de praktijk van het raadsdomein. AI-toepassingen zoals MAAT en SQribe kunnen zo het werk van de gemeente leuker en effectiever maken zonder dat ze taken overnemen en de menselijke maat laten verdwijnen. Momenteel zijn veel gemeentes onderbezet en overvraagd. AI-oplossingen kunnen de werkdruk verlichten door tijdrovende karweitjes aanzienlijk sneller en effectiever te maken. Zo kan MAAT als voorbeeld een toepassing zijn op het vinden van informatie binnen uw raadsinformatiesysteem.

Key take aways

1. Goede participatie en een goede mix van kennis en leeftijden in de deelnemers
2. Punt over kennisniveau van sessie '7 geheimen van ChatGPT ontrafeld' geldt hier ook. Wellicht lag het niveau hier zelfs wat meer uit elkaar, omdat deze sessie wat meer inging op de praktijk viel dit meer op.
3. SQribe maakte ook hier een goede indruk en men was erg geïnteresseerd in de mogelijkheid om MAAT te integreren in het RIS.



15
Oktober



Shaiesta Gangadin
Relevantieadviseur AethiQs



Mark Verschuren
Partner AethiQs

AI met Binnenlands bestuur en NBA – besloten sessie



Kernboodschap

Deze sessie heeft als doel gehad om beleidsmedewerkers te helpen met het in kaart brengen van hoe je als gemeente op een ethisch verantwoorde manier AI kan inzetten. Hierbij is verteld over wat de meerwaarde is van AI voor een gemeente, en voor welke doelen AI ingezet kan worden en op welke manier. Als voorbeeld zijn de pilot Microsoft Copilot bij de gemeente Haarlemmermeer en MAAT als virtuele assistent voor het doorzoeken van informatie benoemd. Daarnaast zijn de deelnemers meegenomen in AI-compliance en hoe je dit op een versimpelde manier kunt aanpakken.

Key take aways

1. Wat was je algemene indruk van de sessie

Er was een grote vraag naar handvatten en tips voor de implementatie van AI, alsook naar hoe je het beste compliance met de EU AI Act kunt aanvliegen.

2. Wat viel op?

Er waren veel vragen over de meerwaarde van Microsoft Copilot en op welke manier AI inzetbaar is voor gemeenten, en hoe groot de noodzaak is. Hierover ontstond een mooie discussie.

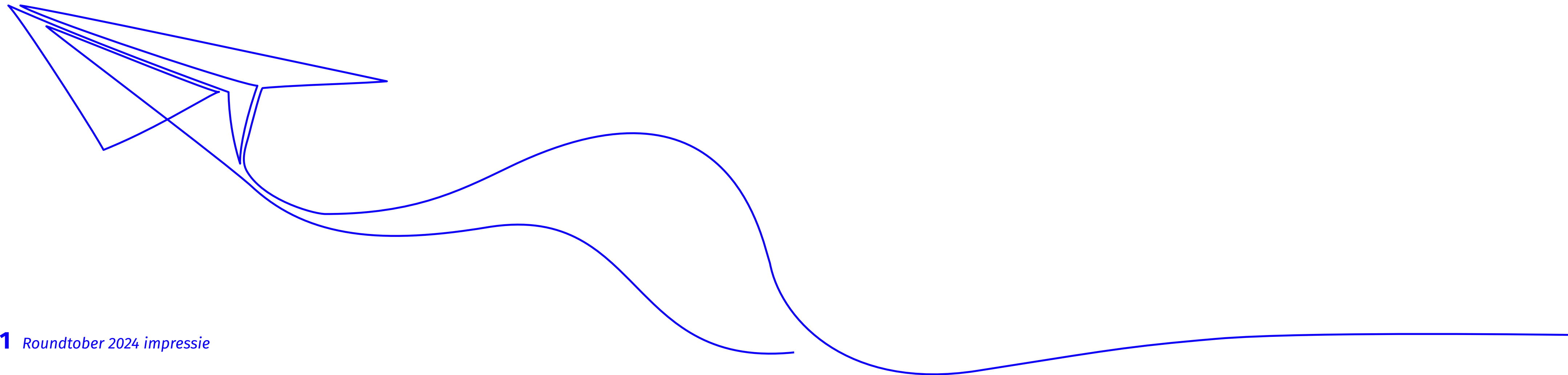
3. Wat wil je de deelnemers nog meegeven?

- Begin klein, experimenteer en schaal op
- Bedenk goed hoe AI de doelstellingen kan bevorderen
- Zorg voor AI-awareness binnen de gemeente om de implementatie en het gebruik te vergemakkelijken
- Laat verschillende afdelingen samenwerken om AI-compliance aan te vliegen.

HELAAS VOLGEBOEKT

Boek nu uw plaats voor 2025 op:
www.Roundtober.nl

Wtp transitie en pensioen



02
Oktober



Steven Verschuren
Director AethiQs



Vijay Gangadin
Partner AethiQs

Een inspiratie over de inrichting van risicomanagement na WTP



Kernboodschap

“In de basis verandert weinig aan het risicomanagement na WTP”, is een gedachte die aan het begin van de sessie wordt uitgesproken en bevestigd door deelnemers. Aan het einde van de sessie hebben de aanwezigen deze overtuiging bijgesteld na een interactief en inspirerend gesprek over 7 veranderende componenten binnen het vakgebied in de visie van Vijay Gangadin. Deze visie beschouwt het risicomanagement vanuit een holistische benadering waarin de geloofwaardigheid en continuïteit van bestuur, bestuurder en besturing centraal staat. Daarnaast wordt stilgestaan bij de blijvende aandacht vanuit DNB, de nieuwe rol van AFM en het toekomstige toezicht vanuit de Europese Unie. Het risicomanagement zou het belang van de identiteit van een pensioenfonds moeten doorzien aangezien deze cruciaal wordt voor het onderscheidend vermogen als gevolg van de WTP. In de visie van Vijay wordt het belang van operationeel risico's vele malen belangrijker in de toekomst, zouden risicoraamwerken de focus moeten bijstellen om meer focus te hebben op het 'nu' en naar de toekomst, moet er zorg gedragen worden om het risicomanagement niet complexer te maken door het dogmatische van verschillende lijnen en wordt de keten van assurance van groter belang.

Key take aways

- 1. Wat was je algemene indruk van de sessie:** Een waardevolle en zeer relevante sessie. Met een mooie cross-sectorale groep in de onlinezaal. Dat het mooi was om met een cross-sectorale groep het onderwerp te verkennen omdat je een zo een bredere invulling krijgt van het risicoraamwerk
- 2. Wat viel op?:** Veel mensen zijn zich nog niet bewust wat het gebruik van AI met zich meebrengt en aan welke voorwaarden hun organisatie moet voldoen.
- 3. Wat wil je de deelnemers nog meegeven?:** Begin bij het begin. Begin klein, en bouw het langzaam op, stap voor stap. Awareness en understanding op elk level binnen de organisatie is essentieel voor ethisch verantwoord AI gebruik.

05
Oktober



Jochem Sluis
Partner AethiQs



Edwin Lambregts
Director AethiQs



Adri van der Wurff
Bestuursadviseur

Governance en besluitvorming in én na de Wtp-transitie

Kernboodschap

Een inspiratiesessie, waarbij deelnemers worden geprikkeld om na te denken over wat de effecten zijn van de Wtp-transitie op het Bestuur, de Besturing en de Besluitvorming van het fonds, nadat zij de 'Wtp-hoepel' hebben genomen. Hebben Pensioenfondsen na de transitie bijvoorbeeld nog wel dezelfde bestuurders nodig als in de huidige situatie? En hoe zit het met de indeling van de trias politicas? Hoe doet u 'het goede' en dat 'goed' in de transitieperiode? Dit deden wij mede na aanleiding van een inleiding van Adri van de Wurff. onlosmakelijk verbonden vanuit inhoud en proces.

Key take aways

1. **Passendheid en proportionaliteit** blijven leidend. Checks en balances, representativiteit en responsiviteit kunnen in elk bestuursmodel worden georganiseerd.
2. Het nieuwe contract legt het **risicodragerschap** expliciet bij de deelnemer. Evalueer bestuursmodellen hierop. (waaronder uitleg implicaties en wellicht noodzaak tot voorzorg/ eigen buffers).
3. **Goed opdrachtgeverschap** vraagt om diversere bestuurlijke expertise (waaronder IT, Service en Communicatie)
4. **Operationele kennis:** data, IT en verandervermogen worden belangrijker. Financiële en operationele risico's moeten beter beheerst worden dan met alleen ISAE. *Suggestie: doorloop expliciet een Product Approval and Review Process, voordat regelingen worden aangeboden. Is het een regeling die de deelnemer wil en kan dragen? Die niet te complex is en te duur is? En die het bestuur voldoende beschermt tegen juridische- en reputationelerisico's?*
5. Niet alles hoeft al geregeld te zijn op de transitiedatum, het tijdig meenemen in de gezamenlijke reis is cruciaal..
6. Voor het bestuur is er meer - dan nu - nodig om deelnemers tevreden te houden en/of de meerwaarde / legitimiteit van het fonds aan te blijven tonen. Investeer op meerdere niveaus: representativiteit, legitimiteit en propositie.

#WeesJeEigenVoorz



07

Oktober



Arie Boerman
Director bij AethiQs



Titus van Haren
Cliënt Director Nationale
Nederlanden



Ronald Doornbos
Bestuurslid Metro
Pensioenfonds

Buy-in naar verzekeraar

Kernboodschap

Hoewel de totstandkoming van het nieuwe pensioencontract de nodige jaren heeft gekost, is de pensioensector reeds vele jaren in transitie. Het aantal pensioenfondsen neemt met rasse schreden af, de wet- en regelgeving neemt – ook vanuit Europa – alsmaar toe, uitvoeringsorganisaties verdwijnen of gaan samen, pensioenfondsen wisselen van uitvoeringsorganisatie, de opkomst van DC-regelingen en ga zo maar door. Er is inmiddels dus al heel veel ervaring opgedaan met veranderingen en transities. Tijdens deze ronde tafel zijn onder meer de relevante lessen die wij hieruit kunnen trekken voor de aanstaande ultieme transitie naar het nieuwe pensioenstelsel met elkaar besproken.

Key take aways

1. Stakeholders heten niet voor niets zo, het managen van hen is derhalve essentieel.
2. De toekomst is weliswaar inhoudelijk onzeker, maar in het heden kan (en moet) de voorbereiding wel starten: huis op orde!
3. Een onafhankelijke transitie manager die juist gepositioneerd wordt, is een belangrijke sleutel voor een succesvolle transitie!
4. Educatie van de direct betrokkenen is cruciaal, zodat iedereen zoveel als mogelijk dezelfde taal spreekt en elkaar begrijpt.



Overzicht uitvoeringsopties



Zelfstandig	<p>Heeft het fonds bestaansrecht als zelfstandig pensioenfonds?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat zou er anders moeten t.o.v. de huidige situatie?
APF	<p>Welke APF-en bieden passende eigen en/of multi-client (MCK) kring aan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Staat het pensioenfonds open voor aansluiting (ook bij gesloten groep)? • Bij multi-client kringen speelt vooral de vraag of er een kring is die "past" bij het pensioenfonds • Ook wordt er gekeken naar zaken als doorlopende kosten, transitiekosten, governance, invulling belanghebbendenorgaan, ingangseisen eigen kring, mogelijkheden tot maatwerk, track record
BPF	<p>Ook bij BPF-en wordt er verder ingezoomd op mogelijk passende partijen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Staat het pensioenfonds open voor aansluiting (ook voor een gesloten groep)? • Is het pensioenfonds groot genoeg om toekomstbestendig te zijn? • "Past" het BPF bij het pensioenfonds (o.b.v. zaken als onderbrengen van FTK-verplichtingen, (start)dekkingsgraad, beleggingsbeleid, risicohouding en toeslagambitie)?
Buy-in / buy-out	<ul style="list-style-type: none"> • Welke verzekeraars zijn in de markt voor een buy-in/buy-out? • Wat levert een buy-in/buy-out naar eerste inschatting aan indexatie op?
PPI	<ul style="list-style-type: none"> • Na verzoek invaren eventueel overgang PPI • Interne CWO (PW83) en overgang naar PPI





09
Oktober



Steven Verschuren
Director AethiQs



Roel Vossen
Relevantieadviseur AethiQs



Robert Beets
Relevantieadviseur AethiQs



Mark Smolenaers
Relevantieadviseur AethiQs

Operationele Reserve, cross sectoraal onderbouwd

Kernboodschap

In de sessie over de operationele reserve in het kader van de Wet Toekomst Pensioenen (WTP) hebben we cross-sectoraal onderbouwde handvatten geboden om het beleid en de invulling van de reserve te bepalen. De WTP introduceert deze nieuwe elementen die essentieel zijn voor pensioenfondsen om operationele risico's adequaat te dekken, vooral tijdens het invaren van bestaande pensioenrechten naar individuele pensioenpotten. We hebben onze visie op de operationele reserve besproken en de operationele kosten onderverdeeld in twee onderdelen: (1) kostenvoorziening, wat betreft kosten die met hoge zekerheid gemaakt zullen worden, en (2) operationele reserve, wat betreft kosten waarvan de onzekerheid bestaat of ze gemaakt zullen worden.

Key take aways

- 1. Wat was je algemene indruk van de sessie:** De sessie was interactief, met actieve deelname van de deelnemers, die al bezig waren met de operationele reserve. De interactie toonde hun interesse in hoe anderen omgaan met de operationele reserve.
- 2. Wat viel op?:** Veel deelnemers waren al betrokken bij de operationele reserve, die (hoog) op de agenda staat, waarbij ze ook de relatie tussen de operationele reserve en datakwaliteit benoemen. Ook geeft een deelnemer aan dat ze naar de operationele reserve kijken vanuit evenwichtige belangenbehartiging, alhoewel de solidariteitsreserve veel groter is en wellicht belangrijker. Een deelnemer gaf aan dat er bij een hoge dekkingsgraad de hoogte van de operationele reserve meestal geen (groot) probleem is. Pensioenfondsen werken in het kader van het transitieplan met een werkhypothese van 1 a 2%, maar blijven vaak weer bij de operationele reserve terugkomen, wat herkenbaar is.
- 3. Wat wil je de deelnemers nog meegeven?:** Het is essentieel om de operationele risico's binnen het pensioenfonds te definiëren en een duidelijke strategie voor de operationele reserve te ontwikkelen, inclusief heldere doelen. Datakwaliteit is daarbij van groot belang.

17

Oktober



Manon van der Vleugel
Relevantieadviseur AethiQs



Jop Tangelder
Legal Counsel SPMS

Winvaarsjabloon WTP

Kernboodschap

Voor effectieve besluitvorming is het essentieel om een gestructureerde aanpak te volgen. Gebruik hiervoor het standaard besluitformat en controleer de volledigheid aan de hand van het invaarsjabloon, dat na de besluitvorming wordt ingevuld. Wijs een Champion aan die het proces bewaakt en de details in de gaten houdt. Blijf alert op nieuwe ontwikkelingen en zorg voor goede kennisdeling binnen het team, waarbij de opgedane kennis behouden blijft voor toekomstig gebruik.

Key take aways

1. Bij besluitvorming: check op volledigheid aan de hand van vragen in het invaarsjabloon
2. Vul het invaarsjabloon (pas) na besluitvorming
3. Gebruik een standaard format voor besluiten
4. Benoem een Champion / Pietje Precies
5. Houd oren en ogen open
6. Deel kennis zonder het kwijt te raken



Risk & Compliance



01
Oktober



Vijay Gangadin
Partner AethiQs



Michael Blom
Director AethiQs



Sheetal Nicolaas
Relevantieadviseur AethiQs

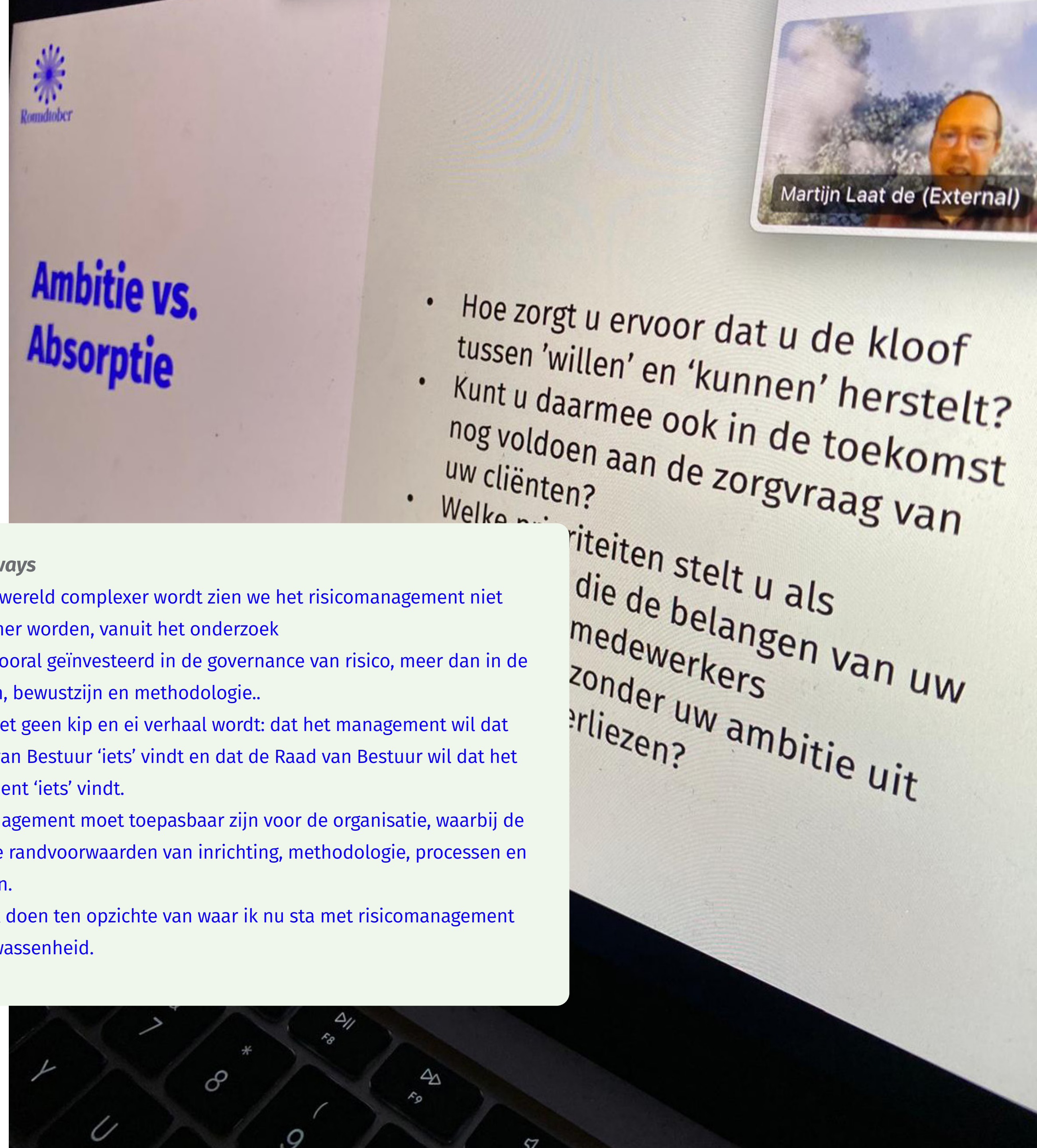
Integraal risicomanagement Zorg sectorverkenning

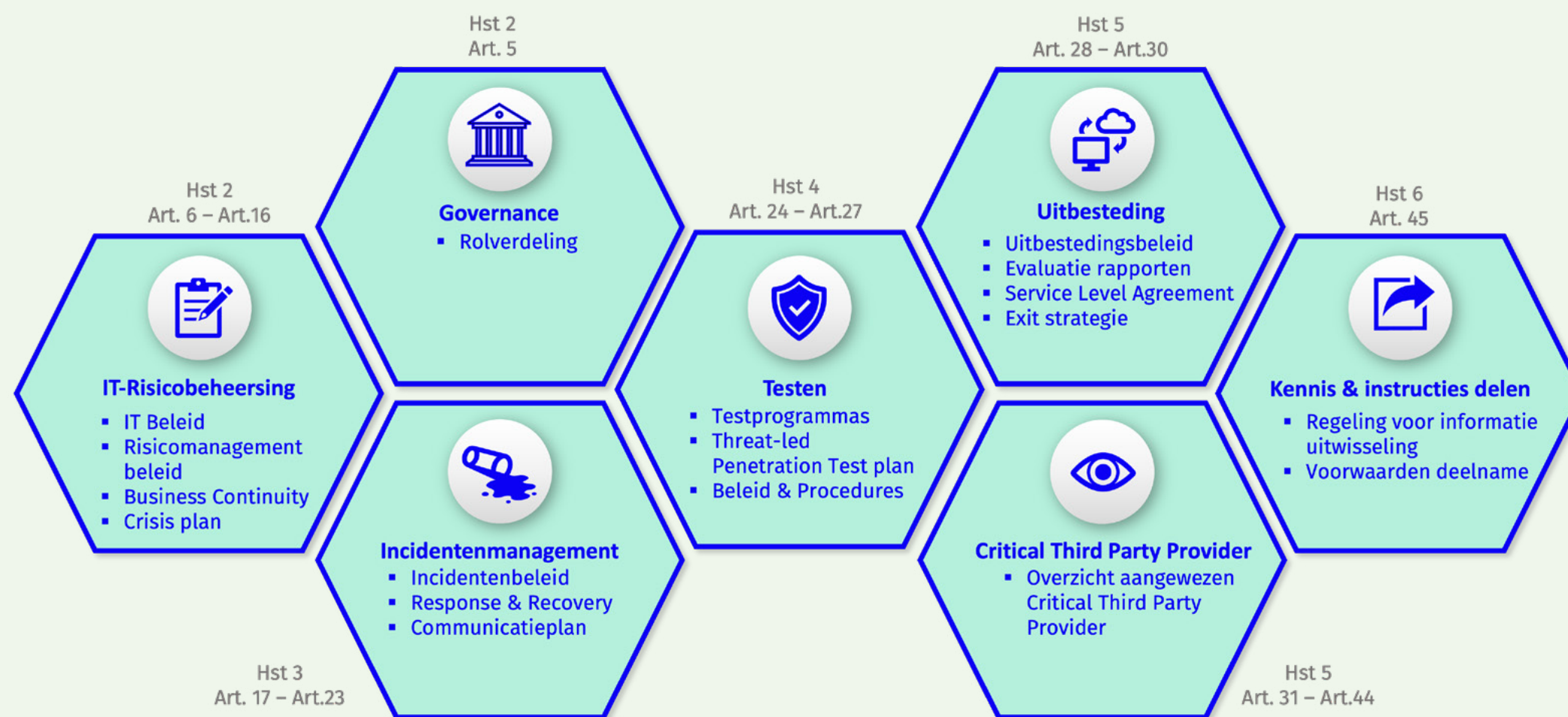
Kernboodschap

Na een aantal jaren onderzoek te hebben gedaan naar het volwassenheidsniveau van risicomanagement in de zorg, zien wij dat het volwassenheidsniveau niet hoger wordt, ondanks dat de wereld verandert in complexiteit. Als we kijken naar de verschillende onderdelen van risicomanagement, zien we dat er vooral wordt geïnvesteerd in governance. Maar hoe zit het met de strategie, het proces en bewustzijn? In onze visie gaan we van voordoen naar samendoen naar zelfdoen, om te kunnen gaan van bedoeling naar betekenis.

Key take aways

1. Terwijl de wereld complexer wordt zien we het risicomanagement niet volwassen worden, vanuit het onderzoek
2. Er wordt vooral geïnvesteerd in de governance van risico, meer dan in de processen, bewustzijn en methodologie..
3. Zorg dat het geen kip en ei verhaal wordt: dat het management wil dat de Raad van Bestuur 'iets' vindt en dat de Raad van Bestuur wil dat het management 'iets' vindt.
4. Risicomanagement moet toepasbaar zijn voor de organisatie, waarbij de essentiële randvoorwaarden van inrichting, methodologie, processen en bewustzijn.
5. Wat kan ik doen ten opzichte van waar ik nu sta met risicomanagement in de volwassenheid.





Sep Ransijn
Relevantieadviseur AethiQs

Daniel Yung
Relevantieadviseur AethiQs

Vijay Gangadin
Partner AethiQs

DORA, last sprint

Kernboodschap

De implementatie van DORA volgt al bovenop een drukke periode voor veel bestuurders in de financiële sector, met alle dossiers die men al heeft. Vanuit de visie van AethiQs zou de implementatie van DORA vooral productgedreven aangevlogen kunnen worden, om uiteindelijk compliant te zijn. De motivatie van deze keuze (productgedrevenheid) ligt in het aansluiten bij herkenbare taal, techniek en besturingscycli van bestuurders en het vereenvoudigen van de complexiteit.

Key take aways

- 1. Wat was je algemene indruk van de sessie:** De DORA deadline van 17 januari 2025 komt steeds dichterbij. Tegelijkertijd zijn er nog veel onduidelijkheden. De wet is open voor interpretatie en de toezichthouders hebben nog geen definitieve beleidsuitingen over hun interpretatie van de wet gedaan. Financiële instellingen zijn op zoek naar de proportionaliteit. Hoe diepgaand zijn de wettelijke vereisten? Deze vragen werden gaandeweg beantwoord. De deelnemers werden gerustgesteld, DORA-implementatie is reëel en haalbaar.
- 2. Wat viel op?:** De rode lijn is pragmatisch en productgedreven. Ga niet elk wettelijk detail op zichzelf implementeren, dat is onhaalbaar. Kijk naar welke producten er vereist zijn, en zorg dat die producten voldoen aan de relevante normen.
- 3. Wat wil je de deelnemers nog meegeven?:** Denk proportioneel: wettelijke vereisten kunnen met kleine aanpassingen worden gerealiseerd. Ga daarnaast goed in gesprek met de uitbestedingspartijen. Wanneer een groot deel van de processen is uitbesteed, wordt DORA-compliance gerealiseerd door goede afspraken te maken over dienstverlening, dienstenniveaus en risicomanagement.

09

Oktober



Vijay Gangadin
Partner AethiQs



Michael Blom
Director bij AethiQs



Marlou Heijs
Relevantieadviseur AethiQs



Rob van Eijbergen
Hoogleraar

Integriteitsrisico, SIRA, vraagt om een nieuwe aanpak

“Integriteit moet centraal staan in elke risicoanalyse en niet slechts een bijzaak zijn”

Kernboodschap

Het identificeren en beheersen van integriteitsrisico's is cruciaal voor een integere en beheerste bedrijfsvoering. Door hoogleraar Rob van Eijbergen zijn drie risico's voor integriteit binnen organisaties benoemd om aandacht voor te hebben 1) Gedrag door het management in organisaties, 2) het ontbreken van feedbackmechanismen bij gesloten systemen en 3) normering van situaties waar de psychologische veiligheid in het geding is.

Integriteitsrisico's moeten onderdeel zijn van het integraal risicomanagement. De SIRA of andere integriteitsrisicoanalyses worden nu echter vaak nog onvoldoende als een nuttig instrument gezien. Dat kan te maken hebben met het feit dat het teveel een losstaand instrument is. Daarnaast zou de SIRA op een meer risicogebaseerde manier moeten worden uitgevoerd. Ook is het van belang dat er een penvoerder wordt aangesteld voor het beheer van deze risico's. De integratie van data-analyse, AI en andere technologieën kan helpen bij het identificeren en mitigeren van risico's.

Key take aways

1. Wat was je algemene indruk van de sessie

- Een goede dialoog met mensen vanuit verschillende sectoren, waarbij de ervaringen met integriteitsrisicoanalyses worden herkend en gedeeld.

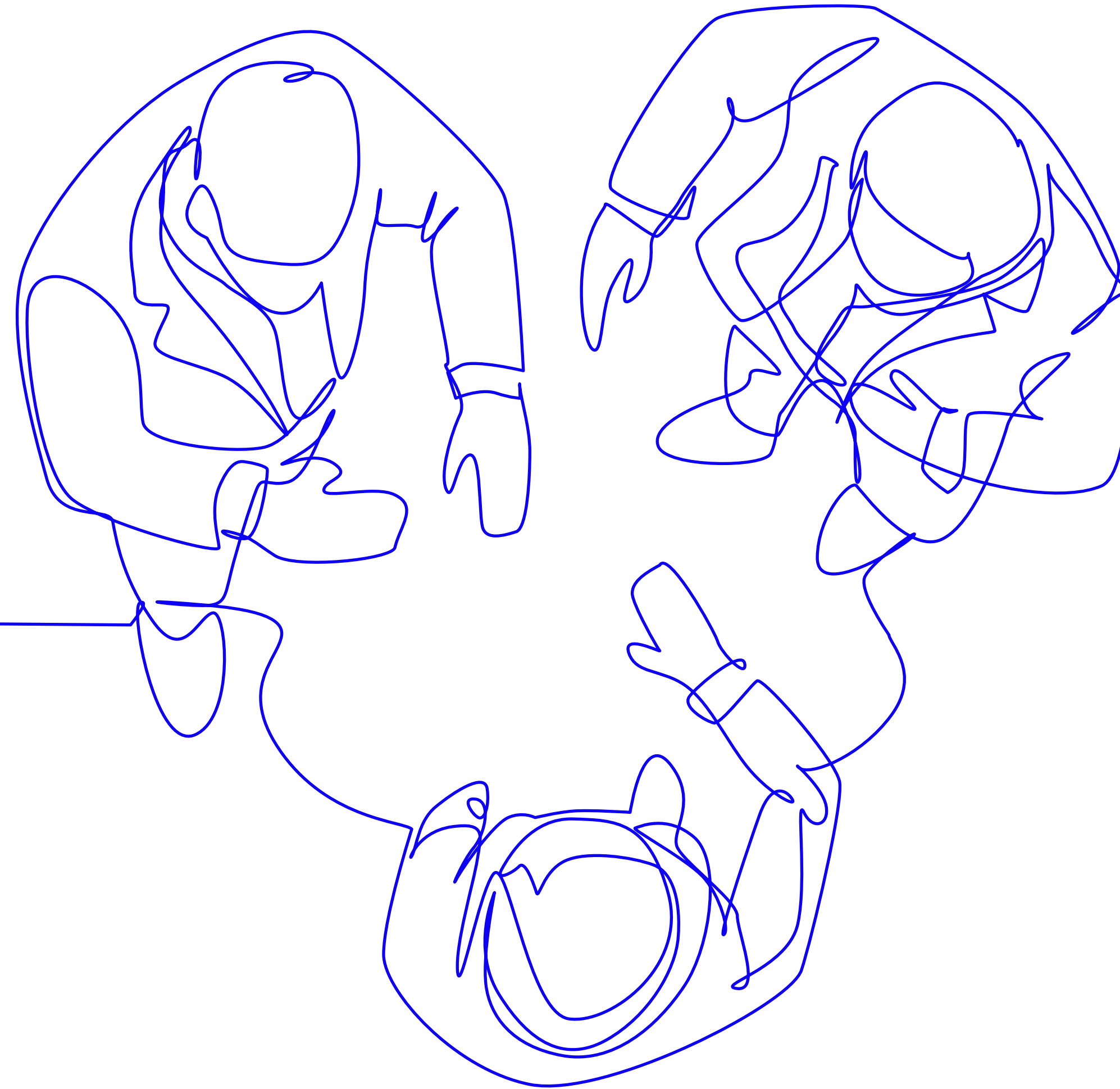
2. Wat viel op?

- Ook penvoerders worstelen vaak nog met uitvoering de SIRA of andere integriteitsrisicoanalyses.
- De regeldruk is al groot, dan wil je medewerkers of bestuurders ook niet te veel lastigvallen met gedragsregels.

3. Wat wil je de deelnemers nog meegeven?

- Het hebben van een gedragscode is belangrijk, maar houd het beknopt en principle based. Ga vooral regelmatig met elkaar het gesprek gaan.
- Het gaat om gedrag. Het is belangrijk om het gedrag centraal te stellen. Het woord integriteit hoeft je niet eens te gebruiken.

Governance en besluitvorming



08
Oktober



Vijay Gangadin
Partner AethiQs



Michael Blom
Director bij AethiQs



Edwin Lambregts
Director AethiQs



Daniel Yung
Relevantieadviseur AethiQs

Bestuurlijke trends voor onderlinge verzekeraars

Kernboodschap

De ontwikkelingen van Artificial Intelligence (AI) volgen elkaar in rap tempo op. Tegelijkertijd is het een alomvattend begrip. Maar wat kan het concreet betekenen voor uw organisatie? En hoe houdt u grip op de risico's en rendement bij Artificial Intelligence (AI)? Door de ontwikkeling van afgelopen jaren kunnen organisaties de mogelijkheden slim benutten van bestaande al getrainde AI-modellen. Ook de relevante wetgeving, richtlijnen en kaders zijn volop in ontwikkeling. Zorg dat uw AI-implementaties voldoen aan de eisen van toezichthouders, richt risicomanagement in en bouw transparantie en ethiek in vanaf het begin. Daarvoor heeft u een AI-beleid nodig. Hoe weet u of de inzet van uw AI ethisch verantwoord is? Wat houdt ethisch verantwoord AI in? Hoe pas ik dit toe voor mijn sector? Weten mijn medewerkers wat ethisch verantwoord AI is en hoe om te gaan met AI? Daarvoor heeft u een AI-beleid nodig.

Key take aways

1. Het gebruik van AI is geen doel op zich, maar een hulpmiddel om uw strategische ambities te realiseren.
2. Begin klein à experimenteer en itereer à schaal op
3. AI biedt Onderlinge Verzekeraars de mogelijkheid tot procesoptimalisatie zónder daarbij de menselijke kant met leden te verliezen.
4. Het begrijpen van hoe AI in te zetten is cruciaal voor iedere werknemer

Jochem Sluis
Partner AethiQsMaarten Debets
Relevantieadviseur AethiQ

De Governancecode Zorg 2022 in de praktijk

Uitkomsten uitvraag Governancecode Zorg

De ondervraagde bestuurders en toezichthouders geven aan de zeven principes uit de code toe te passen in de praktijk. Het merendeel antwoordt “mee eens” of “helemaal mee eens” op de stellingen die afgeleid zijn uit de code, bijvoorbeeld “De waarden van onze organisatie en het handelen hiernaar staan structureel op de bestuursagenda” en “Het bestuur onderzoekt actief wat belanghebbenden nodig hebben om bij te dragen aan de besluitvorming”. Tegelijkertijd lijken er verschillen te zitten tussen grote en kleine zorgorganisaties, waarbij kleine organisaties de principes nog in mindere mate toepassen. Ook is het de vraag of organisaties de principes toepassen vanuit de motivatie om te voldoen aan de code of het intrinsieke geloof dat dit bijdraagt aan de prestaties en de maatschappelijke rol van de organisatie.

Belangrijkste governance thema's op dit moment

- 1. Besturen over de muren van je eigen organisatie heen.** Als bestuur (RvB én RvT) wordt er van u steeds meer verwacht dat je maatschappelijke doelen centraal stelt. Wat betekent dit voor jou als bestuurder? Hoe organiseer je de inzet van maatschappelijk kapitaal? En hoe houd je zicht op de effectiviteit hiervan? Hoe meet je het maatschappelijk resultaat van jouw besluiten en besturing van de organisatie? Daarnaast heeft het impact op jouw manier van besturen.. denk aan wederkerige invloed op besluitvormingsprocessen met samenwerkingspartners
- 2. Zorgvuldige besluitvorming, morele dilemma's en explicitering van het narratief.** Steeds meer aandacht voor bij belangrijke, grotere besluiten. Belangrijke is hierbij zowel systeemkant (integraal risicomanagement, professionele medezeggenschap, audit trail, expliciteren van het narratief) als de menskant: responsief besturen, gedeeld leiderschap, gedrag ter voorkomen van biases etc).
- 3. Deskundigheid en goed opdrachtgeverschap.** Specifieke thema's als IT, duurzaamheid, integriteit.. etc. Hebben steeds meer impact op uw organisatie en de besturing hiervan. U hoeft niet alles zelf te kunnen en te weten. Tegelijkertijd heeft u voldoende expertise aan de bestuurstafel nodig om de opdracht op een voor uw organisatie relevante wijze uit te zetten (uitbesteding) en te kunnen monitoren of dit uiteindelijk ook zo gebeurt. Op welke wijze organiseert u deze expertise aan de bestuurstafel?
- 4. Hardnekkigheid van paradigma verklevingen in bestuur en toezicht.** Als het spannend wordt gaat men 'verkleven' in de al oude governance paradigma's 'Agency' en "stewardship". Op dit moment is het spannend. Door schaarste is vrijwel ieder (strategisch) besluit een dilemma's. Ten tweede, wordt er te veel op incidenten - binnen en buiten de organisatie - gemanaged. Mede doordat politiek en media er bovenop duiken en reputatie in het geding is. Hierdoor blijven we in alle sectoren, ook in de zorg, enorm hangen in Agency paradigma. Terwijl we allemaal zo graag meer vanuit stewardship willen handelen. Ook hier is een oplossing om vooral goed te blijven bouwen aan je eigen verhaal. Lef en moed zijn daarbij nodig om het Agency ingerichte systeem te doorbreken naar een systeem waarin vertrouwen regeert.



Onze methode

- Focust zich op de bedoeling helder krijgen
- Geeft concrete feedback voor verbetering
- Betrekt interne en externe stakeholders
- Bevordert eigenaarschap van docenten
- Sluit aan op de leefwereld van studenten

Geeft een kwalitatief oordeel over of “wij het goede doen en dat goed doen” o.b.v. eigen criteria

Kernboodschap

Om burgerschap te verbeteren is een goede evaluatie nodig. Veel scholen weten nog niet zo goed wat het burgerschapsonderwijs oplevert. Maar er zijn ook vele goede initiatieven om dit wel inzichtelijk te maken. Onze methode betreft de missie, visie en kernwaarden van de organisatie en zorgt ervoor dat de kwaliteiten van het burgerschapsonderwijs niet ondersneeuwen bij de meer makkelijk meetbare aspecten van het onderwijs.

Key take aways

1. De wettelijke vereisten rondom burgerschap zijn mogelijk minder duidelijk dan ze lijken. Voor een evaluatie is het belangrijk om gezamenlijk de bedoeling helder te krijgen. Met onze evaluatie bepalen scholen zelf waarop ze geëvalueerd willen worden.
2. Bestuurders van scholen kunnen op diverse manieren naar een evaluatie van burgerschap kijken. Van het ene uiterste “voldoen aan de minimale wettelijke vereisten” tot aan “de strategische ambitie hebben om toonaangevend onderwijs te hebben”.
3. Momenteel wordt vooral gekeken naar de burgerschapsvaardigheden van studenten zelf en de inrichting van het onderwijs in de klas. Het perspectief van de organisatie en de doorwerking van het onderwijs (impact) wordt nauwelijks meegenomen.
4. Een evaluatie kan ook stimulerend werken als deze op de juiste manier is ingericht.
5. Investeren in docenten is cruciaal. Daarvoor zijn leergangen beschikbaar. Ook is het belangrijk om ‘netwerken’ of actieve leerkringen met docenten te organiseren.
6. Onze methode kan op verschillende manieren ingezet worden. Van een longitudinaal onderzoek over meerdere jaren tot een quick scan. Daarnaast faciliteert het Instituut voor Maatschappelijke Relevantie graag kennisdeling in de sector. Zo krijgt u ook al waardevolle inzicht voor een beperkte investering.

50
Oktober



Maarten Debets
Relevantieadviseur AethiQS



prof. dr. Arjo Klamer
Wetenschappelijk leider IVMR

Burgerschap: hoe kan het beter?

Reacties van klanten

“Tijd om te controleren is kleiner”

Deelnemer Roundtober

“Wij zouden nog meer naar het bestuurlijke perspectief kunnen kijken in onze evaluaties”

Deelnemer Roundtober

“SQrube maakt het informeren van inwoners over vergaderinhoud eenvoudiger en beter.”

Deelnemer Roundtober

“Ik heb er nog niet veel over nagedacht”

Deelnemer Roundtober

“Ik ben benieuwd naar hoe DNB het wil gaan handhaven.”

Deelnemer Roundtober

“De operationele reserve staat hoog op de agenda, dus deze kennissessie komt zeer goed van pas!”

Deelnemer Roundtober

“Meer uitleg nodig voor deelnemers”

Deelnemer Roundtober

‘Een niet te stoppen ontwikkeling die omarmt moet worden’

Deelnemer Roundtober

“De gedragscode is vaak nog een wassen neus”

Deelnemer Roundtober

“Zeer inspirerend en direct toepasbaar in de praktijk”

Deelnemer Roundtober

‘Je moet tijd niet als vijand zien, maar als vriend.’

Deelnemer Roundtober

‘Een hele waardevolle sessie, welke ik geïnspireerd verlaat!’

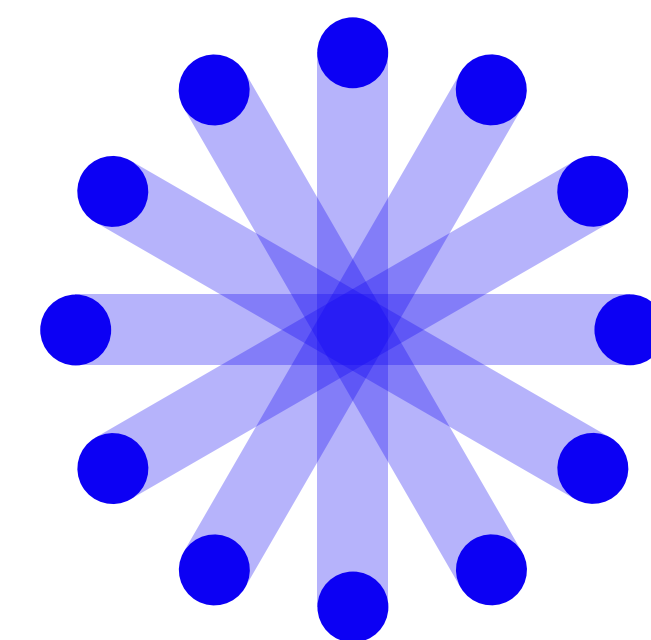
Deelnemer Roundtober

www.roundtober.nl

Roundtober 2024 impression

Allen bedankt voor deze
vijfde editie van Roundtober.
#WijZijnAethiQs!

Reserveer nu uw
plaats voor 2025!
hallo@AethiQs.nl



Roundtober

Uitgave van strategisch adviesbureau AethiQs
Editie 2024 Roundtober
15 ronde tafels en 225 bestuurders

AethiQs.

Remain Relevant!