



'ALS JE NIET WEET WAT JE MIST, WEET JE NIET WAT JE MIST'

Gebrek aan digitale bagage bij RvC's

Hoe deskundig zijn RvC's op het gebied van ICT en digitalisering? Hun kennis hiervan schiet al jaren tekort, blijkt uit het jaarlijkse Grant Thornton commissarissen benchmark rapport¹. Maar de rol van toezichthouders op deze thema's is belangrijk. ICT is geen onderwerp meer waarvoor 'je iemand kunt inhuren'. Het gebrek aan inzicht in de RvC maakt digitale transformatie tot een probleem. Gisteren, nu... en morgen ook?

Aalt Klaasen en Bart Jonker

Uit ons recente commissarissen benchmarkonderzoek (tiende editie) bleek dat commissarissen en leden van RvB's/directies vinden dat digitale transformatie in de ruimste zin des woords op alle onderzochte aandachtsgebieden verbetering behoeft. Al jarenlang geldt dit ook voor het hebben van ICT kennis in de RvC.

Deze uitkomst verbaast ons niet. In eerdere onderzoeken werden hierover ook al signalen gegeven, die bij ons twijfels opriepen of RvC's en misschien ook RvB's zich wel voldoende realiseerden wat er op digitaal gebied stond te gebeuren. En nog belangrijker: welke gevolgen dit moest hebben voor de werkwijze en de samenstelling van RvC's.

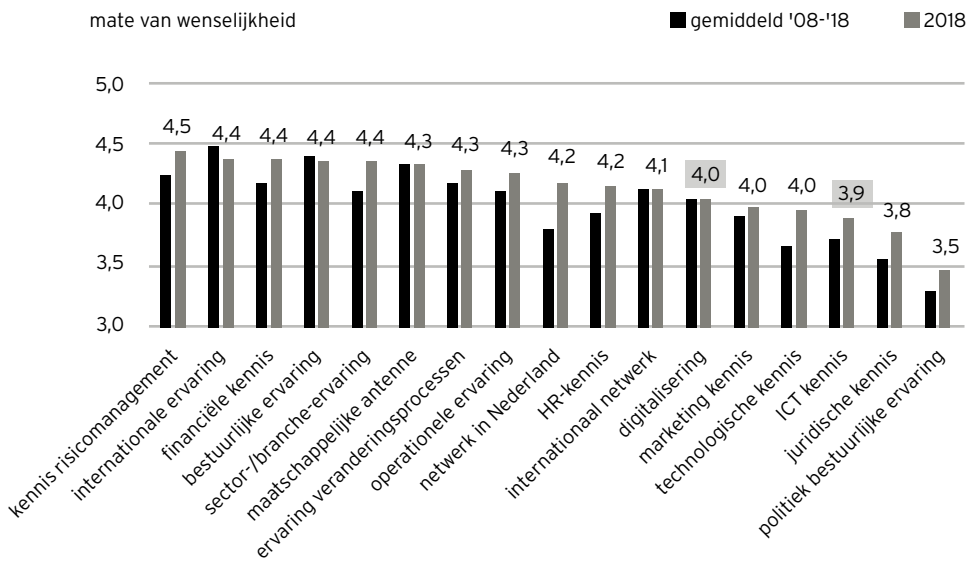
Commissarissen aarzelen blijkbaar over de vraag of deze competentie in de RvC moet worden opgenomen, of

dat kan worden volstaan met het inhuren van adviseurs. Bestuurlijke en operationele ervaring zijn, met het hebben van een netwerk, in Nederland nog steeds de (te) dominante selectiecriteria voor toezichthouders.

Zoals gezegd, de tekortkomingen op ICT gebied worden al langer geconstateerd. De basis voor de huidige problemen met betrekking tot onvoldoende ICT/digitaliseringsbagage ligt daarom, vrezen we, in het verleden. En het lijkt erop dat de ernst van de situatie nog steeds niet genoeg wordt ingezien. Er zijn zelfs geluiden bij commissarissen dat het zo'n vaart niet zal lopen. De vraag is dan of digitale transformatie morgen een uitdaging is, of dat er geen uitdaging meer is. Het is einde oefening.

We geven een aantal bouwstenen aan, waarop onze mening is gebaseerd.

FIGUUR 1. SCORES GEWENSTE KWALITEIT VOOR TECHNISCHE COMPETENTIES (LEDEN) RVC, BASISPROFIEL³ (5-PUNTSSCHAAL).



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2018.

1. Ambitieniveau digitalisering en ICT kennis matig. Wel hoogste percentage verbeterwensen²

Ambitieniveau voor kennis van digitalisering en ICT niet urgent genoeg (zie figuur 1)
Overall gemiddeld ligt de score voor de wenselijke kwaliteit van de onderzochte technische competenties voor 2018 met 4,1 (min of meer sterk) net boven het niveau van het gemiddelde van de jaren 2008-2016. De meeste competenties, 12 van de 17, vallen in de categorie 'sterk' ($\geq 4,0$ score $< 4,5$) met de hoogste norm voor 'kennis risicomanagement'. Richting sterk ($\geq 3,5$ score $< 4,0$) moeten 'ICT kennis' en 'juridische kennis' scoren.

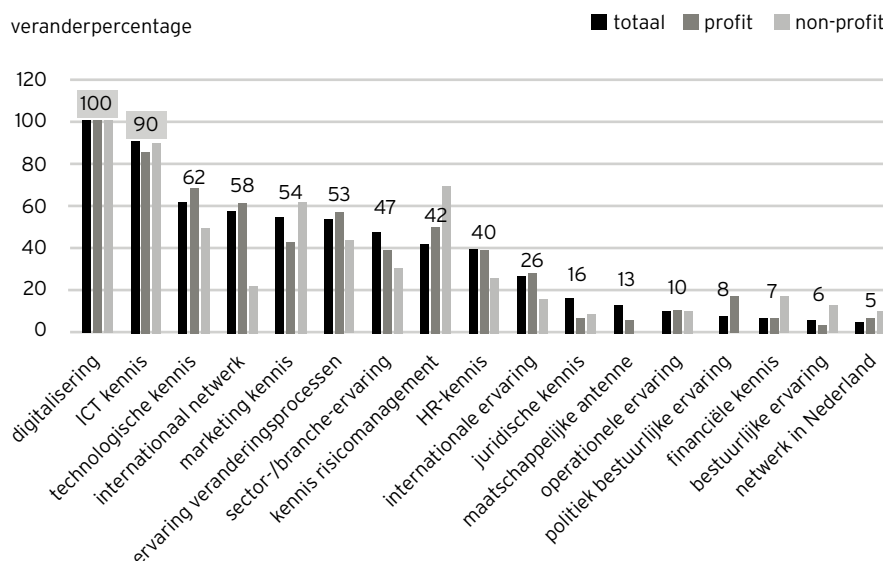
De ambitieniveaus voor kennis van digitalisering en ICT vallen niet in de topcategorie. Ze komen respectievelijk op de twaalfde en vijftiende plaats. De ambitieniveaus bij de andere benchmarks zijn voor deze twee competenties vergelijkbaar met die van het basisprofiel. Daarmee zijn de opvattingen bij de commissarissen breed gedeeld.

Verbeterpercentages ICT kennis (en kennis digitalisering) scoren structureel het hoogst

Het eerste kwartiel (rechts in figuur 2) met de procentueel in de tijd gezien laagste veranderpercentages bevat in ieder geval de als 'klassiek/historisch' omschreven competenties: als 'netwerk in Nederland',

BESTUURLIJKE EN OPERATIONELE ERVARING ZIJN, MET HET HEBBEN VAN EEN NETWERK, IN NEDERLAND NOG STEEDS DE (TE) DOMINANTE SELECTIECRITERIA VOOR TOEZICHTHOUDERS

FIGUUR 2. GEMIDDELDE VERBETERPERCENTAGES BIJ ALLE PROFIELN VOOR TECHNISCHE COMPETENTIES PERIODE 2012-2018



‘bestuurlijke en operationele ervaring’. Het veranderpercentage bij deze competenties is in de tijd gezien stabiel laag. Het zijn blijkbaar nog steeds ‘actuele’ selectiecriteria.

Aan de andere kant van het spectrum, in het vierde kwartiel, zien we dat ICT kennis – en sinds dit jaar ook kennis op het gebied van digitalisering – als veranderpercentage structureel hoog is. Commissarissen zijn er blijkbaar niet in geslaagd deze competentie ingevuld te krijgen in de afgelopen acht jaar. De vraag is of de klassieke criteria niet te dominant zijn en verhinderen dat bijvoorbeeld de lacunes bij ICT kennis en kennis van digitalisering worden verholpen.

2. Kennis ICT en digitalisering nauwelijks top of mind

Op grond van open vragen over het toekomstperspectief, bedreigingen en uitdagingen, en over aanwezige en gewenste assets van de betrokken organisatie bleken kennis van ICT en digitalisering in het algemeen nauwelijks spontaan op het netvlies te staan bij commissarissen en bij directies. Alleen bij (vooral)

commissarissen in de profitsector zijn deze competenties in een aantal gevallen (namelijk bij bedreigingen en gewenste assets) 5 procent keer of meer genoemd. Daaruit kan worden geconcludeerd dat deze competenties blijkbaar geen top of mind zijn. Dit is een sterk contrast met de uitkomsten van de resultaten, zoals getoond in figuur 2.

3. Bijscholing van commissarissen niet op gewenste niveau

Bijscholing/permanente educatie is al vanaf 2014 een aandachtsgebied, waarvan commissarissen en niet-commissarissen breed vinden dat verbetering wenselijk is. De commissarissen van de woningcorporaties zijn overigens een uitzondering op deze regel. De verbeterwens kan een indicatie zijn dat commissarissen vinden dat ze meer moeten investeren in hun houdbaarheid/actualiteitswaarde. Het kan ook veroorzaakt zijn doordat de eisen waaraan moet worden voldaan, telkens hoger komen te liggen. En uiteraard kan het een samenvallen van beide ontwikkelingen zijn.

Over de kwaliteit van de bijscholing bereiken ons verschillende geluiden. Van 'schandalig' tot 'hier heb ik heel veel van opgestoken'.

In het onderzoek van 2016 betrof slechts 5 procent van de genoemde bijscholingsonderwerpen ICT/cybersecurity/online/social media. In de profitsector was dat 12 procent, tegen nog geen 2 procent in de non-profitsector. Dit zijn geen percentages die erop duiden dat commissarissen doordrongen zijn van het belang van kennis op het gebied van digitalisering en ICT.

4. Doelstellingen en strategie worden jaarlijks geactualiseerd. De profielen van RvC en RvB nauwelijks

Er bestaat de facto een grote mate van instemming met de wenselijkheid om jaarlijks de doelstellingen en strategie van het bedrijf te actualiseren. De instemming met het jaarlijks actualiseren van het profiel van de RvC en van de RvB is aanzienlijk geringer of afwezig. Bij de persoonsgebonden profielen evenwel vinden vooral de niet-commissarissen dat de actualisatie van

de profielen op de agenda moet komen. Ergo: worden de lacunes in de samenstelling van de RvC's door de commissarissen wel tijdig genoeg onderkend?

5. Ambitieniveau en verander-/verbeterwensen bij digitale transformatie

Afhankelijk van het deelaspect, geeft het basisprofiel de gewenste digitale transformatie een score variërend van een 3.6 tot een 4.2 (zie kolom ambitie in tabel 1). Er is sprake van instemming met alle aspecten als relevante aandachtsgebieden. De scores voor de diverse aspecten van digitale transformatie ontlopen elkaar onderling niet veel. Gemiddeld geeft het basisprofiel de gewenste digitale transformatie een score van 3.9. Qua ambitie zijn de aandachtsgebieden in twee categorieën ondergebracht.

In de categorie met als gewenste kwaliteit 'sterk' voor de digitale transformatie zijn dat: 'het operationele proces', 'medewerkers', 'innovatie', 'samenwerking binnen de organisatie', 'het businessmodel' en 'klanten'.

In de categorie met als gewenste kwaliteit 'min of meer sterk' zijn dat de overige aandachtsgebieden.

Bij de andere profielen is er een zeer hoge mate van consensus met het basisprofiel.

Werk aan de winkel

Er is sprake van een zeer hoog overall verbeterpercentage van 86 procent. Alleen de directie vormt een uitzondering met een relatief laag percentage van 53 procent (zie kolommen sub verbeterwensen in tabel 1).

Op het gebied van digitalisering is er volgens de commissarissen en niet-commissarissen werk aan de winkel. Dat is duidelijk de centrale boodschap. Toch blijven wij met wat aarzelingen zitten. Deze zijn met name ingegeven door de bij deze vraag wat afwijkende positie van de directie. Doorgaans heeft deze in procentuele termen gemeten een hoger verbeterpercentage dan alle benchmarks gemiddeld. Maar ten aanzien van digitalisering is dat niet het geval. Het is de benchmark met procentueel de minste verbeterwensen.

Een verklaring kan zijn dat de betrokken bedrijven echt de nodige zaken op de rails hebben staan en daarom relatief weinig verbeterwensen kennen. Van de

ENIGE VRAGEN VOOR DE RVC

1. Wie is primair verantwoordelijk voor de samenstelling van de RvC?
2. Waarom blijven verbeterwensen zo lang liggen?
3. Zijn klassieke criteria als bestuurlijke ervaring en netwerk in Nederland niet te dominant?
4. Moet echt elke commissaris bestuurlijke ervaring hebben? Mag één van de vijf commissarissen geen uitzondering zijn?
5. Wanneer en op welk niveau moet een bepaalde competentie in de RvB, de RvC of in het bedrijf aanwezig zijn?
6. Is het hardnekkige karakter van geconstateerde verbeterwensen een indicatie van het misschien (te) laat onderkennen van onder andere ontwikkelingen rond digitale transformatie? Of zegt dit wat over de kwaliteit van de evaluaties over het functioneren van de RvC's?
7. Heeft uw RvC (aparte) commissies, waar externe specialisten permanent zitting in hebben?

TABEL 1 AMBITIE BASISPROFIEL EN VERANDER-/VERBETERWENSEN BIJ DIGITALE TRANSFORMATIE VOOR AANTAL PROFIELN

De digitale transformatie met betrekking tot:	ambitie	Verbeterwensen						totaal
		basisprofiel	Fam	Zorg	VZ	VR	DIR	
de bedrijfscultuur	3,9							16
de aandacht voor de ethische aspecten	3,8							12
de bestuurscultuur	3,9							16
de (interne) organisatie	3,8							12
het operationele proces	4,2							16
(samen)werking binnen de organisatie	4,0							17
het bewaken/beheersen van de bestaande legacy	3,8							7
het businessmodel	4,0							17
de invloed op de ontwikkeling van nieuwe (data gedreven) producten en diensten	3,8							16
de innovatie	4,1							17
klanten	4,0							17
toeleveranciers	3,8							13
medewerkers	4,1							13
andere belanghebbenden	3,7							15
de maatschappij in het algemeen	3,6							14

- de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel.
 de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht.
 de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk.
 de afwijking bedraagt meer dan + 10 procent, het kan of moet minder.
 totaal aantal benchmarks met een verbeterwens voor het betrokken aandachtgebied.

Ambitie: wenselijke situatie op 5-puntsschaal met 1 = zeer zwak en 5 = zeer sterk.

Afkortingen: Fam: familiebedrijf; Zorg: zorgsector; VZ: voorzitter RvC; VR: vrouwelijke commissaris en DIR: directie/RvB.

persoonsgebonden profielen bij de commissarissen komt de voorzitter van de RvC relatief het dichtst bij de directie met een, vergeleken met het gemiddelde, ook laag verbeterpercentage. Het kan zijn dat de voorzitter door de intensievere contacten met de directie een beter beeld heeft. Of heeft hij er meer vertrouwen in dat de zaakjes op orde zijn?

Maar het kan ook zijn dat de directie een aantal problemen niet ziet of niet wil zien. En dat geldt dan ook voor de voorzitter van de RvC. Dat zou zeer zorgelijk zijn. De RvC zou in dat geval de directie moeten corrigeren. Maar kan de RvC dat? Kan het zijn dat de commissarissen ten aanzien van de digitale transformatie niet gehinderd worden door 'enige'

kennis? Kan het zijn dat zij daarom in een spagaat zijn geschoten en zodra het label 'digitale transformatie' verschijnt, roepen dat het 'goed' moet zijn en dat zij het beeld of het vermoeden hebben dat het ook bij hun bedrijf nog niet is wat het moet zijn? Het is dan de vraag of zij echt de problemen op het gebied van digitale transformatie kunnen benoemen en adresseren.

Onze twijfel wordt vooral ingegeven door de al jarenlang door commissarissen aangegeven verbeterwens voor de technische competentie op het gebied van ICT kennis, en dit jaar ook voor de expliciet gevraagde kennis op het gebied van digitalisering.

Ter illustratie in dit verband nog het volgende. Het

HET IS DE VRAAG OF COMMISSARISSEN DE PROBLEMEN OP HET GEBIED VAN DIGITALE TRANSFORMATIE ECHT KUNNEN BENOEMEN EN ADRESSEREN

aantal benchmarks dat een verbetering nodig acht bij de bewaking/beheersing van de bestaande legacy is met 7 van de 17 benchmarks bescheiden. Volgens experts in de digitaliserings- en ICT wereld is één van de bekende problemen dat dit onderwerp onvoldoende wordt geadresseerd door bedrijven. Opvallend is dat de directie samen met de secretaris de enige persoonsgebonden profielen zijn die hier een verbeterwens hebben.

Wij vragen ons gezien het voorafgaande af of de volgende uitspraak niet van toepassing is op digitale transformatie, digitalisering et cetera: ‘Als je niet weet wat je mist, weet je niet wat je mist’.

ENIGE VRAGEN VOOR DE RVC

1. Is digitale transformatie voor uw organisatie een kans of een bedreiging?
2. Hebben commissarissen en directie wel genoeg kaas gegeten van digitalisering en digitale transformatie?
3. Is bewaking/beheersing van bestaande legacy echt geen probleem voor een commissaris?
4. Wordt er voldoende aandacht geschonken aan de ethische aspecten van digitale transformatie? Welke rol spelen medewerkers en maatschappij daarin? En hoe gaan directie en RVC hiermee om?
5. Wordt digitale transformatie integraal op de agenda gezet of wordt per aandachtsgebied naar oplossingen gekeken?
6. Weet u hoeveel geld en tijd jaarlijks aan opleiding rond digitale transformatie wordt besteed bij uw bedrijf?

Over de auteurs

Aalt Klaassen is researcher/consultant bij Board in Balance bv.
Bart Jonker is partner en lid van de Raad van Bestuur van Grant Thornton.

Noten

1. Dit artikel is primair gebaseerd op het eerste deelrapport van de tiende editie van het jaarlijkse Grant Thornton commissarissen benchmark rapport van Board in Balance bv en Herbert Rijken editie 2018-2019 met als auteurs: Aalt Klaassen, Dirk-Jaap Klaassen, Oscar Toebosch en Herbert Rijken. Dit rapport en eerdere rapporten zijn te vinden op de websites van hoofdsponsor Grant Thornton (www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek) en van Board in Balance (www.boardinbalance.com/publicaties).
2. Gevraagd is een mening over de huidige en de gewenste kwaliteit van genoemde technische competenties. Voor beide posities geldt de 5-puntsschaal met 1 = zeer zwak, 2 = zwak, 3 = deels zwak/ deels sterk, 4 = sterk en 5 = zeer sterk.
3. In het onderzoek wordt een 18-tal benchmarks onderscheiden, onderverdeeld in bedrijfsbenchmarks/profielen (vier in de profitsector, vijf in de non-profitsector en de iTier) en persoonlijke benchmarks (vijf commissarisbenchmarks en drie niet-commissarisprofielen). Van het basisprofiel, synoniem voor het beursgenoteerd bedrijf, geven wij steeds de data, omdat bij dit profiel ontwikkelingen op het gebied van corporate governance zich doorgaans het eerst manifesteren.