

Als op een doorsnee verjaardag het woord ‘pensioen’ valt, haakt de helft van de aanwezigen al snel af. Hetzelfde zie je gebeuren als in de gemiddelde RvC-vergadering het woord ‘IT’ valt. Veel commissarissen denken dat IT en digitalisering ingewikkelde en ‘ver-van-mijn-bed’-onderwerpen zijn. Hun kennis hierover is ook vaak matig, blijkt uit onderzoek. En dat terwijl IT helemaal niet zo moeilijk is.

**Arnoud Klerkx** legt uit over welke vijf onderwerpen commissarissen specifiek vragen moeten stellen. Deze onderwerpen corresponderen met de drie belangrijkste redenen waarom digitalisering en IT essentieel zijn: bedrijfscontinuïteit, investeringen en innovatie.



**Drs. Arnoud Klerkx** is lid RvB bij de Kramp Groep als Chief Digital Officer. Hij heeft ervaring in managementadviesrollen (Accenture en Gartner), directieposities (Robeco, Ziggo en Sanoma Learning) en als commissaris (Habion, Kruitbosch/Cortina) en is docent bij de commissarissenopleiding van de Erasmus Universiteit en de Governance University.

# TOEZICHT OP IT BEGINT MET HET STELLEN VAN DE JUISTE VRAGEN

VIERLUIK

3

Rondom digitalisering en IT hangt een mist van complexiteit, lastige termen en een imago van ingewikkelde technologie. Het onderwerp wordt door veel commissarissen als moeilijk betiteld en vaak vermeden. Terwijl het helemaal niet zo moeilijk is. Met de juiste uitleg en kadering blijkt het onderwerp voor veel commissarissen verrassend eenvoudiger dan gedacht. Dat begint bij de duiding van de termen digitalisering en IT. IT staat voor Informatie Technologie en bestaat al sinds de jaren tachtig. Deze technologie maakt gebruik van computers die onderling met elkaar verbonden zijn. Die computers worden vervolgens gebruikt om te automatiseren. Met informatietechnologie worden interne processen geautomatiseerd door papieren processen in computers onder te

brengen. Hierdoor zijn er minder mensen nodig, verlopen processen sneller en heeft men meer grip op de interne data. Sinds 2010 kunnen we spreken over digitaliseren. Hierbij wordt dezelfde informatietechnologie gebruikt. Alleen zijn de computers niet meer verbonden binnen het bedrijf, maar ook tussen bedrijven en rechtstreeks met klanten door het welbekende internet. Hierdoor krijgt het gebruik van data een totaal andere invulling, zien we compleet nieuwe bedrijfsmodellen ontstaan en heeft iedereen het over de digitale klantervaring. Het gebruik van informatietechnologie en digitalisering heeft een enorme vlucht genomen in de afgelopen jaren. Als gevolg daarvan zijn er drie redenen ontstaan waarom een commissaris hier toezicht op zou willen houden.

## Bedrijfscontinuïteit

De allerbelangrijkste taak van een raad van commissarissen is het toezicht houden op de bedrijfscontinuïteit. Van oudsher heeft zich dat toegespitst op de financiële situatie van een bedrijf en bijbehorende risico's. Daardoor kent bijna elke raad een audit committee en heeft de accountant een belangrijke rol in het toezicht. Inmiddels zijn bedrijven in hun bedrijfsvoering echter volledig afhankelijk geworden van IT. Zonder e-mail, internet en de IT-systemen kan een bedrijf in deze tijd simpelweg niet meer functioneren. Dit gaat niet alleen over de risico's dat systemen uitvallen, maar ook over de risico's die ontstaan doordat IT-systemen niet goed functioneren. En het gaat over het risico's van informatiebeveiliging. Een slechte IT-beveiliging is een grote bedreiging van de bedrijfscontinuïteit. Voorbeelden als de universiteit van Maastricht en de GGD laten dit pijnlijk zien. IT is inmiddels een cruciale factor in de bedrijfscontinuïteit van een onderneming en is daarmee per definitie een hoofdonderwerp voor een raad van commissarissen.

## Investerings

De tweede reden om toezicht te houden op digitalisering en IT is het feit dat bij veel bedrijven inmiddels de grootste investeringen hieraan gerelateerd zijn. De implementatie van nieuwe systemen, digitalisering of verdere automatisering zijn vaak grote investeringen. Deze projecten hebben in veel gevallen impact op de omzet, gaan gepaard met hoge kosten en hoge risico's. En daarmee is het bij uitstek een onderwerp waar de RvC toezicht op dient te houden. In de krant staan regelmatig artikelen over mislukte IT-projecten bij de overheid. Deze IT-projecten lopen significant uit, kosten vele malen meer of worden zelfs vroegtijdig gestopt. Bij het bedrijfsleven is het echter niet veel beter. Alleen komen deze mislukte investeringen niet in de krant. IT-investeringen zijn niet veel anders dan reguliere investeringen. Als commissaris behoort je vooraf te weten wat men beoogt te bereiken en wat de risico's zijn. Tijdens de implementatie wordt toezicht

gehouden op de voortgang. En bij oplevering verifieer je de beoogde opbrengst.

## Innovatie

De derde reden heeft met de digitalisering zelf te maken. Digitalisering heeft in de afgelopen tien jaar in verschillende industrieën voor een aardverschuiving gezorgd. Complete businessmodellen zijn omvergeworpen. Iedereen kent het voorbeeld van Kodak en de digitale fotografie. Maar bijvoorbeeld ook banken, retailers en telefoniebedrijven ervaren grote bedreigingen door digitalisering die hun businessmodellen aantast. Hoe zorg je er als onderneming voor dat je blijft en niet achterop raakt? Maar er zijn zeker ook kansen voor een onderneming. Welke technologische ontwikkelingen zijn zich aan het ontwikkelen en hoe spelen we daarop in? En kan het bedrijf zelf een nieuw businessmodel opzetten? Dat raakt de kern van de strategie van een onderneming. En de strategie is een onderwerp dat ook in de kern van de toezichthoudende functie van een commissaris zit.

## Gebrek aan kennis en ervaring

Om goed toezicht te kunnen houden op digitalisering en IT heeft een RvC wel kennis en ervaring met dit onderwerp nodig. En daar zit een probleem. Meerdere onderzoeken laten zien dat het kennisniveau over dit vakgebied onder de maat is. Uit een jaarlijks onderzoek van Grant Thornton<sup>1</sup> onder commissarissen blijkt, niet verrassend, dat het vakgebied van financiën als beste is belegd bij de raden van commissarissen. Het vakgebied van IT bungelt echter al jaren onderaan. Ook het Nationaal Register<sup>2</sup> constateerde in 2019 een gebrek aan kennis en ervaring bij commissarissen en te weinig oog voor het potentieel van digitalisering. Hun directies geven aan dat commissarissen hun kennis over dit domein ook nog eens overschatten. Veel commissarissen vinden IT een moeilijk onderwerp. En dat terwijl digitalisering en IT helemaal geen complexe en lastige onderwerpen zijn.

# ‘Alleen bedrijven die datagedreven zijn of dat willen worden, zullen overleven’

\*\*\*\*\*

Met een klein beetje duiding en met het stellen van een paar essentiële vragen kunnen commissarissen al een grote stap maken in hun toezicht op dit gebied. Hiervoor bestaat de Digi&IT cockpit. Deze cockpit fungeert als een kapstok en laat zien welke onderwerpen van belang zijn.

## Digi&IT cockpit

Om goed toezicht te kunnen houden op digitalisering en IT zijn er vijf onderwerpen waarover de commissaris essentiële vragen zou moeten stellen. Deze onderwerpen corresponderen met de drie belangrijk-

ste redenen waarom digitalisering en IT zo belangrijk zijn: bedrijfscontinuïteit, investeringen en innovatie. De cockpit is situationeel. Voor het ene bedrijf kan de nadruk op een bepaald gebied liggen, terwijl een ander bedrijf daar minder oog voor zal hebben en andere prioriteiten heeft.

## ‘Run’ the business

Het houden van toezicht op IT begint met de IT-kosten. Een eenvoudige vraag over de hoogte en ontwikkeling van de IT-kosten zal interessante inzichten geven en leiden tot verdere vragen. Het gaat daarbij niet zozeer om het bepalen of de IT-kosten te hoog zijn of te laag. Het gaat erom dat de onderneming zicht heeft op de ontwikkeling van haar IT-kosten en dit goed kan onderbouwen richting haar commissarissen. Een ander belangrijk onderwerp is de status van het onderhoud van de IT-systemen. Net zoals een huis onderhoud nodig heeft, zo moeten ook IT-systemen onderhouden worden. Maar waar je bij een huis bij slecht onderhoud vanzelf de bladderende verf zal zien, is dat bij IT niet zichtbaar. Onderhoud is voor IT-systemen echter van groot belang. Hoe meer achterstallig onderhoud, hoe hoger de kosten, hoe instabieler de prestaties en hoe onveiliger ze zijn. Het is goed om als commissaris te weten wat de status van het onderhoud is en wat de plannen hiervoor zijn.

## IT-risico's

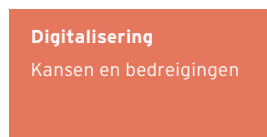
De IT-afdeling speelt een cruciale rol in de wereld van digitalisering en IT. Er zijn veel verschillen in IT-afdelingen tussen bedrijven. De ene IT-afdeling is volwassener en beter ingericht dan de andere. Als commissaris moet je weten wat de kwaliteit van deze afdeling is.

Figuur 1: De digi&IT cockpit

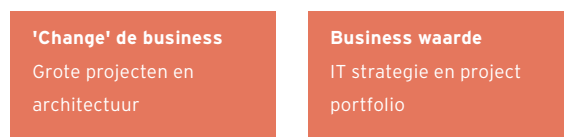
### Bedrijfscontinuïteit



### Innovatie



### Investeringen



Hiervoor zijn standaard raamwerken beschikbaar die de volwassenheid van een IT-afdeling kunnen meten. Vaak kan ook een accountant hierbij helpen. Daarnaast is informatiebeveiliging met stip een belangrijk onderwerp geworden voor de RvC. Ook hier kan de accountant een rol in spelen, maar informatiebeveiliging gaat veel verder. Laat je als commissaris goed informeren wat de grootste beveiligingsrisico's zijn en welke plannen het bedrijf heeft om deze actief te mitigeren. Vraag ook hoe de zogenaamde uitwijk is geregeld. In hoeverre heeft het bedrijf een adequate back-up van zijn systemen en data en hoe snel kan deze worden geactiveerd als het misgaat?

## ‘Change’ de business

Elk bedrijf heeft ze. Die grote IT-projecten die maar niet willen vlotten en steeds duurder worden. Er is een gezegde dat elk IT-project met een budget van 1 miljoen of meer per definitie moet worden gezien als een groot bedrijfsrisico. Als commissaris wil je goed toezicht houden op deze belangrijke projecten. Laat je regelmatig op de hoogte houden van de voortgang. En indien gewenst, nodig de projectmanager eens uit in een RvC-vergadering om te horen wat er speelt. Een ander belangrijk onderwerp dat veel commissarissen lastig vinden, is architectuur. En ook al lijkt dit ingewikkeld, dit is een cruciaal onderwerp om als commissaris zicht op te hebben. Veel bedrijven kennen een complexe IT-architectuur, wat een bron voor veel problemen is. Denk aan een grote hoeveelheid verouderde systemen die ook nog eens allemaal individueel aan elkaar gekoppeld zijn. Een goede duiding van de complexiteit en de bijbehorende acties om deze complexiteit te verminderen is een gespreks-onderwerp voor de RvC.

## Businesswaarde

Uiteindelijk is het van belang dat IT-projecten en investeringen bijdragen aan businesswaarde. En daarbij is het goed dat de commissaris beseft dat deze businesswaarde op meerdere terreinen kan liggen. Investerings met het doel tot automatiseren, gaan vooral over kostenbesparingen. Toezicht spitst zich dan ook toe op de realisatie van die kostenbesparingen. Investerings om zaken te verbeteren of uit te breiden hebben vooral impact op wat minder causale meetbare zaken zoals klanttevredenheid of omzetverhoging. Hierbij is het toezicht op de executie van het project zelf belangrijk. En dan zijn er de investeringen die innovatie betreffen. Daar zijn de uitkomsten bijzonder onzeker en dit vraagt om een andere vorm van toezicht, met meer vrijheidsgraden. De meeste bedrijven hebben daarnaast niet slechts twee of drie projecten lopen, maar veelal meerdere projecten tegelijk. Het is verstandig om als commissaris te weten hoe, op hoofdlijnen, het met al deze projecten gaat en hoe de portfolio van IT-projecten zich ontwikkelt.

## Digitalisering

Er zijn fascinerende ontwikkelingen op het gebied van *augmented reality*, *blockchain* en *Internet of Things*. De vraag is alleen wat een bedrijf daar wel of niet mee wil doen. Dat is niet aan de commissaris om te bepalen, maar het is wel aan de bestuurder om te kunnen duiden en uit te leggen waarom het bedrijf wel met de ene technologie aan de slag gaat en met de andere niet. Daarnaast zijn data een centraal onderwerp in de digitalisering. Alleen bedrijven die datagedreven zijn of dat willen worden, zullen

\*\*\*\*\*

‘Met een klein beetje duiding en met het stellen van een paar essentiële vragen kunnen commissarissen al een grote stap maken in hun toezicht op dit gebied’

# ‘Er is een gebrek aan kennis en ervaring bij commissarissen en te weinig oog voor het potentieel van digitalisering’

★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★

overleven. Als commissaris wil je weten in hoeverre het bedrijf data verzamelt, wat het ermee doet en wat de waarde daarvan zou kunnen zijn. En uiteindelijk is de belangrijkste vraag hoe het bedrijf denkt over vijf tot tien jaar in de digitale wereld te staan. En of het nog ergens bedreigingen ziet van zijn businessmodel,

ook wel digitale disruptie genoemd. Dit gaat over killer apps, zoals Spotify dat was voor de Free Record Shop en WhatsApp voor SMS. Een bedrijf wil er goed zicht op hebben of zich mogelijk killer apps in zijn industrie aan het ontwikkelen zijn en moet een plan hebben om zich daartegen te wapenen. Het gaat inmiddels niet meer over het digitaliseren van een bedrijf, de digitale content. Commissarissen moeten zich in deze tijd bezighouden met toezicht op de digitale context. Dat gaat over hoe het bedrijf gaat functioneren in een digitale wereld.

**Figuur 2: De tien belangrijkste vragen (met bonusvraag)**

## 'RUN' DE BUSINESS

- Hoe hoog zijn de IT-kosten en wat is de verwachte ontwikkeling?
- Wat is de status van het onderhoud van de IT-systemen?

## IT-RISICO'S

- Hoe volwassen is onze IT-afdeling?
- Hoe goed is de informatiebeveiliging ingericht?

## 'CHANGE' DE BUSINESS

- Wat is de status van ons grootste IT-project?
- Hoe complex is de IT-architectuur en wat wordt daaraan gedaan?

## BUSINESS WAARDE

- Wat leveren de verschillende IT-projecten op voor de business?
- Hoe ziet de totale IT-project portfolio eruit?

## INNOVATIE

- Welke technologische ontwikkelingen negeren wij en waarom?
- Wat is de visie op het gebruik van data?

## BONUSVRAAG

- Wat is onze killer app?

## De juiste vraag

Goed toezichthouden op digitaliseren en IT begint met het stellen van de juiste vraag. En zeker bij een onderwerp als IT zijn commissarissen vaak bang voor het antwoord. Wat moeten ze ermee als ze het niet begrijpen? Maar met het stellen van de juiste vraag, wordt de duiding van het antwoord vele malen eenvoudiger. De Digi&IT cockpit biedt een kader waarmee je als commissaris dit werkgebied goed kunt overzien en ervoor kunt zorgen dat alle belangrijke onderwerpen aan bod komen. Veel commissarissen aarzelen bij het onderwerp. Digitalisering en IT is echter een onderwerp dat hoog op de agenda dient te staan. Het beste wat een commissaris kan doen, is de sprong wagen en beginnen met het stellen van de eerste vragen.

## Noten

1. Board in balans, 2019, Grant Thornton.
2. Nulmeting digitale transformatie in boardrooms in Nederland, 2019, Nationaal Register.