

Digitalisering en IT voor commissarissen en toezichthouders

Wat *elke* toezichthouder zou moeten weten

Arnoud Klerkx

Boom

Inleiding

Veel commissarissen en toezichthouders vinden het onderwerp digitaliseren en IT lastig. De belangrijkste oorzaak hiervan is weinig kennis en bovenal ervaring bij rvc- en rvt-leden (raad van commissarissen, resp. raad van toezicht). Hierdoor komt het onderwerp nauwelijks aan bod in een rvc-vergadering. En als het wel in de rvc wordt besproken, krijgt het vaak vooral een operationele invulling, terwijl digitalisering en IT zeker ook als strategisch instrument moeten worden gezien.

Soms wordt het onderwerp zelfs angstvallig gemeden: onbekend maakt onbemind. En dat is niet verstandig. Toezicht houden gaat in de allereerste plaats over de bedrijfscontinuïteit van een onderneming. Dat gaat al sinds jaar en dag over de as van financiën. Maar inmiddels is er nog een tweede as bij gekomen. De bedrijfscontinuïteit bij de meeste bedrijven is inmiddels volledig afhankelijk geworden van digitalisering en IT. En daarmee is dit onderwerp chefsache voor een commissaris.

Dit boek is dan ook bedoeld voor elke commissaris en toezichthouder. Het is net zo relevant voor raden van commissarissen als voor raden van toezicht. Net zoals elke commissaris de balans en de winst-en-verliesrekening kan lezen en interpreteren, zou ook elke commissaris de basisbeginselen van digitalisering en IT moeten willen weten en begrijpen. In dit boek geef ik een beeld en begrip van de wereld van digitalisering en IT in klip-en-klare taal. Ik heb de Digi&IT cockpit ontwikkeld als instrument waarmee je goed toezicht kunt houden op digitalisering en IT. Het is een kader dat alle onderwerpen bevat waarop je nu precies toezicht moet houden. De Digi&IT cockpit is gebaseerd op mijn jarenlange ervaring als IT-consultant, directielid en commissaris.

In hoofdstuk 1 sta ik uitgebreid stil bij wat digitalisering en IT precies inhouden, hoe dit onderwerp in de afgelopen jaren in versneld tempo relevant is geworden en waarom het zo'n belangrijk onderwerp is om goed en gedegen toezicht op te houden.

In hoofdstuk 2 introduceer ik de Digi&IT cockpit. Dit is een kapstok die elke commissaris zou moeten kennen. Hij bevat alle relevante onderwerpen waar een commissaris toezicht op zou moeten houden. Dit begint met het stellen van de juiste vragen. Daarom geef ik in de Digi&IT cockpit bij elk onderwerp de drie belangrijkste vragen die een commissaris zou moeten stellen.

Vervolgens licht ik in hoofdstuk 3 tot en met 7 alle gebieden uit de Digi&IT cockpit uitvoerig toe. Het runnen van de business, risicomangement, de businesswaarde van IT, de IT-investeringen en alles over digitalisering en nieuwe businessmodellen komen aan bod. Elk gebied voorzie ik van de belangrijkste vragen die voor commissarissen relevant zijn om te stellen, met de bijbehorende uitleg.

In hoofdstuk 8 ga ik nader in op de verschillende manieren van digitalisering in een organisatie, en hoe deze digitalisering verantwoord moet worden. Daarnaast bespreek ik twee onderwerpen nader die op dit moment versneld relevant worden voor elke commissaris: de ethiek van het gebruik van IT en de impact van digitalisering op de medewerkers en de organisatie zelf.

Ik deel in hoofdstuk 9 vervolgens verschillende praktische tips voor het goed toezicht houden op digitalisering en IT. Ik voorzie deze van eenvoudige handvatten die elke commissaris in de praktijk kan toepassen.

Ik sluit af met hoofdstuk 10, waarin ik concreet maak wat je als commissaris morgen kunt doen om te beginnen met het toezicht houden op digitalisering en IT.

Naast het kader en de uitleg over digitalisering en IT bevat dit boek vele concrete, relevante voorbeelden. Sommige zullen herkenbaar zijn, andere geven een nieuw perspectief of een andere kijk op zaken. Juist omdat het onderwerp veelomvattend is, vind ik het belangrijk om dit tastbaar te maken. Digitalisering en IT heeft het imago complex en moeilijk te zijn, maar dat valt echt mee. Met de Digi&IT cockpit en de vele voorbeelden in dit boek hoop ik elke commissaris begrip en handvatten te geven om beter toezicht te houden op dit belangrijke onderwerp.

1. Het belang van goed toezicht op digitaal en IT

1.1 Digitaal en IT vragen om toezicht

In 2010 ging kantoorinrichter Samas failliet. De reden was niet een dalende omzet, een verouderd businessmodel of heftige concurrentie. De oorzaak was een IT-systeem. En wel het IT-systeem dat Samas al drie jaar lang probeerde te implementeren. Dat had inmiddels zo veel meer geld gekost dan verwacht dat het bedrijf, met een omzet van 400 miljoen euro, dit niet meer kon dragen. Het faillissement was een feit. En dat was zeker geen incident. Al in 2008 werd de Nederlandse multinational Hagemeyer, met een omzet van 6 miljard euro, van een faillissement gered door Rexel. Ook Hagemeyer had zich verslikt in de implementatie van een nieuw IT-systeem.

In 2020 kwam de Universiteit Maastricht groot in het nieuws. En helaas niet vanwege mooie wetenschappelijke publicaties, maar vanwege het feit dat ze gehackt was. Door onbedoeld een computervirus te activeren, werden alle IT-systemen van de universiteit geblokkeerd. En alleen door geld te betalen aan de virusmakers konden de systemen weer worden gedeblokkeerd. Zo'n virus heet 'ransomware'. Hierdoor konden studenten en docenten wekenlang niet bij hun gegevens. Uiteindelijk heeft de universiteit een onbekend bedrag betaald om weer toegang te kunnen krijgen tot haar systemen.

Als we het over digitalisering hebben, dan moet natuurlijk ook Kodak de revue passeren. Dat dit bedrijf niet meer bestaat door de opkomst van digitale fotografie op andere *devices* is bij iedereen wel bekend.

Wat veel minder bekend is, is dat Kodak nota bene zelf de digitale fotografie heeft uitgevonden. Maar deze uitvinding werd na uitvoerig beraad in een diepe lade weggestopt. De directie zat niet te wachten op kannibalisatie van de omzet. Die strategie heeft niet gewerkt. De overtreffende trap is echter Nokia. Nokia had in 2007 zijn allerbeste jaar ooit met 51 miljard euro omzet en maar liefst bijna 7 miljard euro nettowinst. Slechts vijf jaar later was daar nog 30 miljard euro omzet en 4 miljard euro *verlies* van over. De oorzaak hiervan was ... de iPhone. Deze werd in datzelfde recordjaar van 2007 gelanceerd door Apple. Nokia had jarenlang de beste producten gemaakt, genoten van het grote succes, maar was daarbij wel vergeten naar buiten te blijven kijken.



Digitaal succes Wolters Kluwer

Een voorbeeld waarin een bedrijf wel goed heeft ingespeeld op de digitalisering is Wolters Kluwer. Dit uitgeefconcern voor jurisprudentie voor advocaten en publicaties voor artsen is twintig jaar geleden al begonnen met de digitalisering van deze producten. Maar het is daarin verder gegaan en heeft ook zijn positie in de waardeketen verbreed door digitale diensten en software voor zijn klanten te gaan ontwikkelen. Wolters Kluwer is daar uiterst succesvol mee geworden.

Bovengenoemde voorbeelden zijn illustratief voor waarom digitalisering en IT om goed toezicht vragen. En dit zijn zeker geen uitzonderingen. Het is vrij eenvoudig om nog veel meer van dit soort gevallen te vinden. Toch zijn er ook bedrijven waar digitalisering juist een kans is geweest, zoals bij Wolters Kluwer (zie kader). Daarvan zijn er helaas veel minder te noemen en dat laat zien dat succesvol zijn met digitalisering en IT niet eenvoudig is. Maar daar later meer over. Wat de voorbeelden illustreren, is dat goed toezicht op digitalisering en IT van groot belang is om drie redenen:

1. *Bedrijfscontinuïteit*: Inmiddels zijn bijna alle bedrijven volledig afhankelijk geworden van IT. Zonder e-mail, internet en IT-systemen kan een modern bedrijf simpelweg niet meer functioneren. Dat gaat over de bedrijfscontinuïteit. En als er één onderwerp is waar een commissaris verantwoordelijk voor is, dan is het wel voor goed toezicht op de bedrijfscontinuïteit van een onderneming. Hiermee kom je ook op het onderwerp van ‘informatiebeveiliging’. Een slechte IT-beveiliging is een grote bedreiging voor de bedrijfscontinuïteit. Dit onderwerp heeft de laatste jaren ook steeds meer aandacht gekregen. Je wilt als commissaris niet dat het bedrijf waar je toezicht op houdt in de krant komt te staan omdat het gehackt is.
2. *Investerings*: Ook bij de investeringen van een bedrijf zie je het belang van IT toenemen. Inmiddels zijn de grote projecten en investeringen bij bedrijven vooral IT-projecten. Deze projecten en investeringen gaan over omzet, kosten en risico's. Dat zijn allemaal onderwerpen waar goed toezicht op dient te zijn. Ook hier zie je dat dit steeds meer aandacht krijgt. In de media is veel te lezen over grote, mislukte IT-projecten bij de overheid. Maar in het bedrijfsleven is het echt niet veel beter. Alleen halen deze mislukte projecten vaak de krant niet.
3. *Strategie*: Digitalisering heeft inmiddels al complete industrieën fundamenteel veranderd. Denk aan de retail of de reiswereld. Online met klanten werken heeft in de reiswereld voor een complete aardverschuiving gezorgd. Dan gaat het niet meer over de kosten van IT, maar over kansen en bedreigingen die digitalisering kan bieden. Het gaat zelfs over compleet nieuwe businessmodellen. Dat raakt de kern van de strategie van een onderneming. En de strategie van de onderneming is een onderwerp dat ook in de kern van de toezichthoudende functie van een commissaris zit.

Om goed toezicht te kunnen houden op digitalisering en IT heeft een raad van commissarissen (rvc) wel kennis over 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 Thornton¹ onder commissarissen blijkt – niet verrassend – dat het vakgebied financiën als beste is belegd bij de raden van commissarissen. Het vakgebied IT bungelt echter al jaren onderaan.

Ook NR-Governance, een organisatie die zich richt op de ontwikkeling en werving van commissarissen in Nederland, constateerde in 2019² en wederom in 2022³ dat het commissarissen ontbreekt aan kennis en ervaring over dit onderwerp, dat ze weinig oog hebben voor het potentieel van digitalisering en dat hun directies aangeven dat commissarissen hun kennis over dit domein ook nog eens overschatten. Overigens is het maar de vraag of de kennis en ervaring bij de gemiddelde directie wel op het juiste niveau liggen.

Goed toezicht op digitalisering is om meerdere redenen van groot belang. En om goed toezicht te houden, is kennis over en ervaring met dit onderwerp essentieel. Het gebrek hieraan zorgt er mede voor dat hier in veel bedrijven te weinig aandacht voor is. Terwijl digitalisering en IT juist vragen om goed toezicht.

1.2 De impact van digitalisering versneld

Waarom zijn digitalisering en IT nu zo belangrijk geworden? Informatietechnologie is niet iets van de laatste tien jaar. Al in de jaren tachtig van de vorige eeuw werd IT door bedrijven steeds intensiever gebruikt. Pas rond 2010 is hierin echter iets fundamenteel veranderd en zijn we in een tijdperk gekomen waarin IT en digitalisering vrij abrupt veel belangrijker zijn geworden dan daarvoor. Dat komt door vijf drijvende krachten:

1. *Standaarden*: Na een lange aanloopperiode zijn in de afgelopen jaren in korte tijd veel meer standaarden opgekomen in IT. Dit zorgt ervoor dat de beschikbaarheid en het gemak van het gebruik van IT enorm zijn versneld. Hierdoor ontstaat een ‘plug-and-play’-situatie. Denk even aan de snoerloze oordopjes. Deze pak je uit de verpakking, je stopt ze in je oren en ze werken meteen. Vijf jaar geleden was je nog bezig geweest met allerlei ingewikkelde softwarematige installaties. Dit is te vergelijken met de bouwwereld waar standaarden al veel langer de norm zijn. Die standaarden verklaren voor een groot deel de opkomst en het succes van de bouwmarkten in de afgelopen decennia.
2. *Netwerk*: Met de eerste mobiele telefoons in de jaren negentig kon alleen gebeld worden. Pas jaren later konden we met 3G een beetje

fatsoenlijk data versturen. Het 4G-netwerk bracht ons de afgelopen jaren streaming tv. Op dit moment wordt 5G op grote schaal uitgerold en 6G is al in ontwikkeling. Ook het netwerk thuis is enorm versneld door glasvezeltechnologie. De bandbreedte en snelheid van het vaste en mobiele netwerk is een cruciale drijvende kracht van de digitalisering. Dit heeft geleid tot het concept *any time, any place, anywhere*. Als je tien jaar geleden een groot bestand van je computer wilde halen, dan moest je fysiek bij de computer zijn. Met het huidige netwerk kun je er vanaf Timboektoe zelfs nog bij. Dit wordt ook wel de cloud genoemd.

3. *Devices*: Een supersnel netwerk is heel belangrijk, maar de toegang tot het netwerk is bijna even belangrijk. De introductie van de eerder genoemde iPhone - maar ook de tablets - heeft ervoor gezorgd dat het benutten van het snelle netwerk zeer laagdrempelig en eenvoudig werd. Het is alsof je een heel mooie autosnelweg hebt aangelegd, waar je vervolgens de op- en afritten aan gaat toevoegen. Dat maakt het totaalconcept compleet.
4. *Rekenkracht*: De vierde drijvende kracht gaat over de computerchip. In vergelijking met een computerchip uit 1985 rekt een computerchip van vandaag de dag maar liefst 5 miljoen keer sneller. Dat is een van de redenen waarom we in het tijdperk van *big data* en *artificial intelligence* (AI) leven (daarover later veel meer in dit boek). Door deze krachtige computerchips kunnen we grote hoeveelheden data razendsnel analyseren. Dit is ook de reden waarom we nu robots zien die de meest fantastische handelingen kunnen uitvoeren. Dat is niet de mechanica, maar de computerchip die deze bewegingen exact en supersnel uit kan rekenen.
5. *Schaalbaarheid*: De laatste drijvende kracht is de kracht van schaalbaarheid. De kosten van technologie nemen de laatste jaren in hoog tempo af. Als je in 1985 twee terabyte wilde opslaan, dan kostte dat 1,5 miljard euro. Inmiddels kun je voor de opslag van twee terabyte naar een elektronicazaak en koop je dit voor minder dan 100 euro. En doordat technologie moeiteloos schaalbaar is, kun je alles wat je met deze technologie ontwikkelt eindeloos schalen tegen minimale extra kosten.

2. Toezicht houden met de Digi&IT cockpit

2.1 De belangrijkste definities uitgelegd

Het is belangrijk om digitalisering en IT in de breedst mogelijke vorm te bezien, te ontdekken en te beschrijven. Het is immers net als bij een schilderij: als je maar de helft kunt zien, dan mis je het totale plaatje. In dit boek worden daarom alle aspecten behandeld die relevant zijn in relatie tot IT en digitalisering. Deze kunnen voor een commissaris allemaal belangrijk zijn, of voor een deel. Maar je moet toch eerst het volledige spectrum begrijpen om te bepalen wat toepasselijk en bepalend is voor de specifieke situatie binnen jouw organisatie.

Er komen regelmatig indrukwekkende termen voorbij als het gaat over IT en digitaal. Een niet-uitputtend rijtje:

- **Systeem, applicatie, digitale transformatie, automatiseren, digitaliseren, IT, ICT, online, customer experience, businessmodel, data, big data, AI, algoritme.**
Deze termen komen allemaal aan bod in deze paragraaf.
- **SLA, governance, onderhoud, cybersecurity, recovery, uitwijk, agile, Scrum, architectuur, killer app, IoT, block chain, augmented reality, virtual reality.**
Dit soort termen worden later in dit boek behandeld (zie hoofdstuk 7.1).
- **Mhz, Ghz, MB, Mb, bandbreedte, functiepunt, Java, Python, API.**
Deze termen moet je gauw vergeten. Om goed toezicht te kunnen houden op digitalisering en IT moet je zeker iets van het onderwerp afweten, maar dit soort technische zaken heb je hierbij niet nodig.

Een goed begin is een duidelijke uitleg over de termen ‘IT’ en ‘digitaliseren’. Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw zijn bedrijven enthousiast met computers aan de slag gegaan. Met gebruikmaking van informatietechnologie (IT) zijn zij op grote schaal bedrijfsprocessen gaan automatiseren. Daarbij was het doel om meer efficiency te bereiken en te besparen op de inzet van werknemers. Deze automatisering was intern gefocust en daarmee op het bedrijf zelf gericht. Het doel was ook om grip te krijgen op de processen en de bijbehorende data in die processen. Denk aan de gegevens die bij een verzekeringspolis horen, of bij een bestelling. Het was erop gericht om regels, door middel van het inzetten van IT-systemen, de data te laten beheersen. En voor de duidelijkheid: automatiseren doen we vandaag de dag nog steeds.

Sinds 2010 zijn we daarnaast gaan digitaliseren. Daarbij maak je gebruik van diezelfde informatietechnologie. Maar het grote verschil met automatiseren is dat je door het internet in een tijdperk terecht bent gekomen waarin je als organisatie of bedrijf rechtstreeks online kunt gaan acteren en communiceren met je klant of je leverancier. En dan verandert automatiseren – dat intern gericht is – in digitaliseren. Dat is juist extern gericht, op de interactie met je klant. En dan kom je plotseling in de wereld van ‘altijd online’ en de *customer experience*. In goed Nederlands is dat de ‘klantbeleving’. Het wordt dan heel belangrijk hoe de klant de interactie met een organisatie of bedrijf ervaart. Dan spelen data plotseling een nog grotere rol. Dan gebruiken we data, door middel van IT-systemen, om patronen (regels) te ontdekken. Dan gaat het over algoritmes die we kunnen gebruiken om bijvoorbeeld dingen te voorspellen. Dat is dus een totaal omgekeerde benadering ten opzichte van automatiseren. Het gaat over big data, die in paragraaf 7.2 uitgebreid aan bod komen. Waar je met automatiseren de data vooral wilt controleren, wil je met digitaliseren zo veel mogelijk data verzamelen om daar waarde uit te halen voor je organisatie of onderneming, door toegevoegde waarde te bieden voor je klanten.

Een ‘digitale transformatie’ is de overtreffende trap van digitaliseren en automatiseren. Dan gebruik je informatietechnologie om je bedrijf een compleet nieuw businessmodel te geven of richt je je bedrijf radicaal anders in om zo betere resultaten voor elkaar te krijgen. En dat gaat veel

verder dan gebruikmaken van IT. Het raakt processen en mensen, en gaat over grote risico's.

Er is veel te doen over big data. Het is een veelgebruikte benaming die ook vaak wordt gebruikt in combinatie met andere ingewikkelde termen zoals artificial intelligence, algoritme, machine learning, neural networking en allerlei andersoortige moeilijke woorden. Ook hier is het vrij eenvoudig om de mist rond dit onderwerp en bijbehorende termen weg te nemen. Want ook hier is het lang niet zo complex en moeilijk als het op het eerste gezicht lijkt.

Hoe werken big data? Je pakt eerst een grote bak met data. Dat is in deze online wereld heel eenvoudig, omdat data nu veel breder beschikbaar zijn dan in de vorige eeuw. Vervolgens ga je met je snelle computerchip (zie paragraaf 1.2) patronen zoeken in die bak met data. Een patroon zou kunnen zijn dat als A en B plaatsvinden, de kans heel groot is dat C ook plaatsvindt. Of als je F met G combineert, de kans dan groot is dat je H voor elkaar kunt krijgen. Een ander woord voor 'patroon' is 'algoritme'. En als je die grote bak met data hebt en je voegt daar (nieuwe) data aan toe en kijkt opnieuw naar het patroon, dan zal het patroon wellicht iets wijzigen. En dan noemen we dit met een moeilijk begrip *machine learning*. Als je zo een patroon ontdekt dat continu leert door data toe te voegen en dit vervolgens ergens gaat toepassen, noemen we dat *artificial intelligence* (AI). Denk bijvoorbeeld aan een chatbot of aan de verwarmingsthermostaat bij jou thuis die zich aanpast aan jouw gedrag. Of de zoekmachine die al halverwege het woord dat jij aan het intypen bent het woord afmaakt. Allemaal AI die ontwikkeld is door data te gebruiken, er een patroon in te vinden en de AI vervolgens continu te laten leren door data toe te voegen. Data worden nog uitgebreid besproken in paragraaf 7.2.



Kunstmatig intelligent is niet intelligent

Een goed voorbeeld om te laten zien dat kunstmatige intelligentie (AI) helemaal niet zo intelligent is, is het voorbeeld van Amazon Echo. Amazon Echo is een box (Alexa) waar je tegen kunt praten zodat deze handelingen kan uitvoeren. Bijvoorbeeld het afspelen van muziek of vertellen wat de weersverwachting is. Je kunt hem bijvoorbeeld ook vertellen wat je naam is en dat

zal Alexa onthouden. Een bekend voorbeeld is de situatie waarin iemand een ambulance nodig heeft. Deze persoon zegt: 'Alexa, please call me an ambulance.' Waarop Alexa reageert: 'OK, thanks, I will call you Ambulance.'

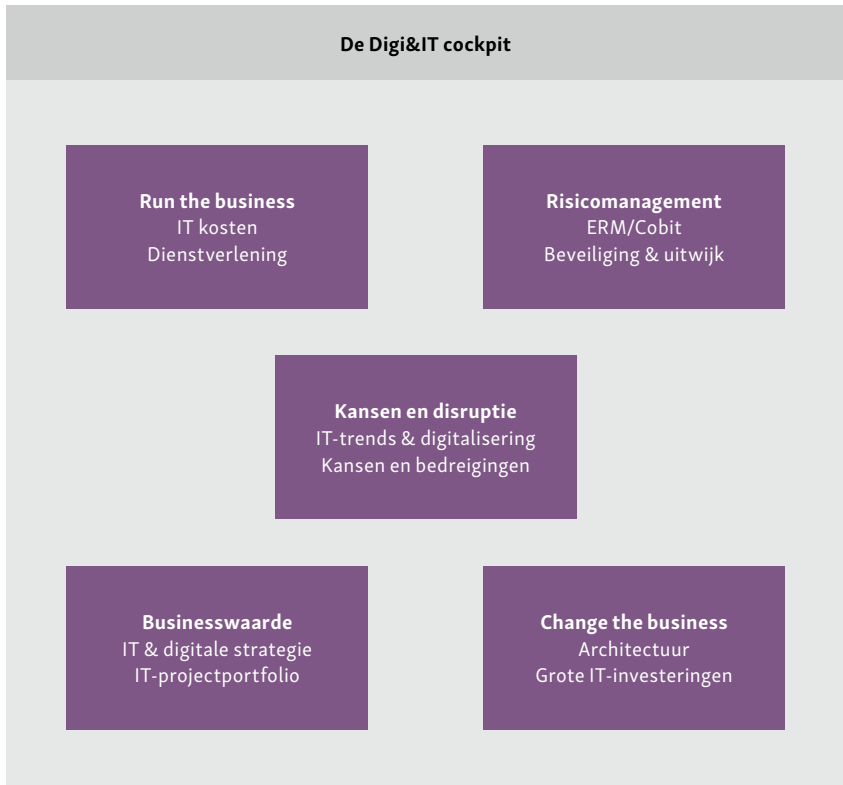
Er heerst heel veel onwetendheid en angst rondom het begrip artificial intelligence of 'kunstmatige intelligentie'. Alleen de term zelf al zou suggereren dat we met computers in staat zijn om een zelfdenkende machine te ontwikkelen die vergelijkbaar is met de mens. De bekende 'Terminator'-angst. Dat is een heel grote misvatting. De woorden artificial intelligence of kunstmatige intelligentie zijn in feite totaal verkeerd gekozen. Op dit moment weet de wetenschap relatief weinig over hoe de hersenen van de mens functioneren. Laat staan dat we in staat zijn om ze met computers te gaan namaken. Naast het feit dat we überhaupt nauwelijks begrijpen hoe hersenen werken, is het goed om te beseffen dat er tot op heden geen enkele wetenschapper op deze aarde bezig is geweest om ook daadwerkelijk te proberen die hersenen na te maken. Omdat ze simpelweg niet weten waar ze moeten beginnen. Als je kijkt naar waar we inmiddels wel toe in staat zijn, dan kun je alleen maar constateren dat die algoritmes en AI juist heel erg dom zijn. Ze kunnen een heel specifieke taak uitstekend uitvoeren, maar ook alleen maar die ene specifieke taak. Zodra er ook maar iets wijzigt, dan loopt het algoritme snel vast.

2.2 Het toepassen van de Digi&IT cockpit

Bij het toezicht houden op de financiële huishouding van een onderneming is het voor een raad van commissarissen heel helder waar en op welke onderwerpen er toezicht moet worden gehouden. Er zijn mondiale afspraken, regels en wetgeving gemaakt over zaken als een winst- en verliesrekening en een bijbehorende balans. Voor het toezicht houden op digitalisering en IT zijn er geen centrale afspraken gemaakt. Er is geen standaard framework. Om goed toezicht te kunnen houden op digitalisering en IT en om te weten op welke onderwerpen je nu precies toezicht moet houden, heb ik de Digi&IT cockpit ontwikkeld. De Digi&IT cockpit bevat alle relevante onderwerpen waar een commissaris toezicht op zou moeten houden in het digitale speelveld. In de cockpit zitten vijf

aandachtsgebieden die samen een goed totaalbeeld geven van digitalisering en IT. Deze vijf gebieden corresponderen met de drie hoofdredenen waarom goed toezicht op digitaal en IT zo belangrijk is (zie paragraaf 1.1).

FIGUUR 2.1 DE DIGI&IT COCKPIT



Bedrijfscontinuïteit: boven in de Digi&IT cockpit zijn er twee gebieden die corresponderen met het toezicht houden op de bedrijfscontinuïteit van de onderneming:

1. *Run the business*: dit betreft alle aspecten rondom het uitvoeren van de dagelijkse activiteiten van een bedrijf. Dat gaat over de IT-kosten en de bijbehorende dienstverlening van de IT-systemen.
2. *Risicomanagement*: dit gaat over de risico's die een bedrijf loopt die gerelateerd zijn aan IT. Dit gaat onder andere over informatiebeveiliging en uitwijk.

IT-investeringen: onder aan de Digi&IT cockpit staan twee gebieden die corresponderen met het toezicht houden op de IT-investeringen en de verandering:

3. *Businesswaarde*: dit is de toegevoegde waarde van het toepassen van informatietechnologie voor de organisatie. Dit heeft betrekking op de IT-strategie, de digitale strategie en alle IT-projecten van een bedrijf.
4. *Change the business*: hierin komt de architectuur en de inrichting van IT aan bod. En hier is aandacht voor de belangrijkste grote IT-investeringen die een bedrijf doet.

In het midden van de Digi&IT cockpit bevindt zich het gebied dat correspondeert met het toezicht houden op de strategie, innovatie en nieuwe bedrijfsmodellen:

5. *Kansen en disruptie*: hier wordt gekeken naar de kansen en bedreigingen die er ontstaan door IT-trends en door de digitale ontwikkelingen die plaatsvinden of zich aan het ontwikkelen zijn.

De Digi&IT cockpit bevat dus alle relevante gebieden waar een commissaris toezicht op zou moeten houden. Maar met het benoemen van de relevante gebieden zijn we er nog niet. Goed toezicht houden begint met het stellen van de juiste vragen aan directies en management. Door vragen te stellen, kan een commissaris zich een beeld vormen van een bepaald onderwerp. Vaak weten commissarissen alleen niet welke vragen ze moeten stellen ten aanzien van IT en digitalisering. In de komende hoofdstukken werk ik deze vijf gebieden verder uit en zal ik de vragen aandragen die je als commissaris kunt stellen aan de directie of aan het bestuur van de onderneming waar toezicht wordt gehouden.



Wat doe je met het antwoord?

Goed toezicht houden begint met het stellen van de juiste vraag. Maar veel commissarissen vinden dat lastig en zelfs spannend als het over digitalisering en IT gaat. Wat doe je dan met het antwoord? Als je de juiste vraag stelt, dan wordt het duiden van het antwoord vele malen makkelijker. En als je echt geen idee hebt, dan kun je altijd expertise inhuren.

Over de auteur

Drs. Arnoud Klerkx (1973) is geboren en opgegroeid in Rosmalen. Na zijn vwo-diploma heeft hij bedrijfskunde aan de Universiteit Nyenrode gestudeerd. Na zijn afstuderen heeft hij zijn doctoraal Economie behaald aan de Universiteit Maastricht.

Arnoud is zijn carrière begonnen in 1996 bij Accenture, een wereldwijd advies- en technologie-implementatiebedrijf, als management consultant. Zijn werkzaamheden vinden plaats op het snijvlak van klantprocessen en technologie. Na 4 jaar stapt hij over naar het gerenommeerde IT-research en consultancybedrijf Gartner. Hier geeft hij gedurende 7 jaar strategisch advies aan directies en raden van bestuur van grote ondernemingen over IT.

In 2007 stapt Arnoud over van consulting naar zijn eerste lijnfunctie als asset manager bij Robeco in Rotterdam. Hij treedt toe tot het managementteam van Group ICT, waar hij verantwoordelijk wordt voor de IT-strategie, -architectuur en IT-portfoliomanagement.

In 2010 wordt hij directeur IT-ontwikkeling bij telecombedrijf Ziggo. Hier is hij verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de IT-systemen en wordt hij eindverantwoordelijk voor een grote businesstransformatie die gedreven is door de mogelijkheden van IT.

In 2014 verlaat hij Ziggo om toe te treden tot de management board van Sanoma Learning, een internationale educatieve uitgever voor het lager en middelbaar onderwijs, met de opdracht om de internationale digitale strategie van dit bedrijf op te zetten en te implementeren.

In 2017 wordt hij gevraagd om lid te worden van de Raad van Bestuur van de Kramp Group, een Europese groothandel voor de land- en tuinbouw. Hier is hij verantwoordelijk voor de digitalisering en IT, e-commerce en innovatie, en loodst hij het bedrijf door de digitale transformatie heen.

Sinds 2007 is Arnoud daarnaast ook commissaris. Hij is begonnen als toezichthouder in de Raad van Toezicht van de Consumentenbond waar hij twee termijnen heeft. In 2011 wordt hij benoemd tot commissaris bij de Rabobank Rijn en Heuvelrug, waar hij gedurende een periode van in totaal 9 jaar commissaris is.

Sinds 2016 is hij commissaris bij Habion, een landelijke woningcorporatie die zich op ouderen richt. Daarnaast is hij in 2020 toegetreden tot de Raad van Commissarissen van Kruitbosch, producent en groothandel van Cortina-fietsen.

In 2016 is hij gestart met zijn masterclass over digitalisering en IT bij het adviesbureau voor commissarissen NR Governance. Inmiddels doceert Arnoud al meer dan 5 jaar over dit onderwerp op verschillende onderwijsinstellingen zoals de Erasmus Universiteit en de Governance University. Zijn college op de Erasmus Universiteit vormt de basis van dit boek.

Arnoud is (co)auteur van verschillende artikelen en wetenschappelijke publicaties over toezicht op digitaliseren en IT. Ook geeft hij Incompany- en inspiratiesessies voor rvc's en directies en is hij spreker op bijeenkomsten over dit onderwerp door het hele land.

Een eervolle vermelding is zijn verkiezing tot de CIO van het Jaar in 2015 in Nederland door de CIO-community en ICT Media onder leiding van Zijne Hoogheid Prins Bernhard van Oranje-Nassau, Van Vollenhoven.

Arnoud is getrouwd met Eveline Rogier. Zij hebben twee dochters.

Dit boek geeft de juiste handvatten om goed toezicht te houden op digitalisering en IT.

Digitalisering en IT worden steeds belangrijker en hebben een grote impact op de bedrijfsvoering van een organisatie. Van uit de hand gelopen investeringen in IT-systemen tot ge-gijzeld worden door ransomware: de voorbeelden van waar het mis kan gaan bij digitalise-ring en IT zijn legio. Maar digitalisering biedt ook enorme kansen! Elke commissaris moet de basisbeginselen van digitalisering en IT weten en begrijpen om hier goed toezicht op te kunnen houden. Met *Digitalisering en IT voor commissarissen en toezichthouders* krijgt u een overzicht van alle relevante onderwerpen op dit gebied en leert u de juiste vragen te stellen aan directies en management.

Hiervoor heeft Arnoud Klerkx de Digi&IT cockpit ontwikkeld, gebaseerd op zijn jarenlange ervaring als IT-consultant, directielid en commissaris. De cockpit is een framework met vijf aandachtsgebieden die samen een goed totaalbeeld geven van digitalisering en IT.

De auteur beschrijft elk gebied uitgebreid en geeft steeds de belangrijkste vragen die u als commissaris of toezichthouder kunt stellen. Daarnaast biedt hij vele concrete, relevante voorbeelden die u als commissarismeer begrip en handvatten geven om beter toezicht te houden op dit belangrijke onderwerp.



Drs. Arnoud Klerkx heeft meer dan 25 jaar ervaring in klantbediening, innovatie, digitalisering en IT. Hierin bekleedt hij zowel managementadviesrollen als senior lijnmanagementposities, onder andere als Chief Digital Officer en lid van de Raad van Bestuur bij de Kramp Groep en als associate director bij Gartner. Hij vervult al meer dan 15 jaar de rol van commissaris bij verschillende organisaties en hij is auteur van diverse (wetenschappelijke) artikelen over toezicht op digitalisering en IT. Daarnaast is hij gastdocent bij onder meer de commissarissenopleiding op de Erasmus Universiteit en geeft hij regelmatig masterclasses. In 2015 is hij verkozen tot CIO van het jaar.

‘Wat een commissaris van IT moet weten, bespreken en bevragen, inspirerend beschreven.’

Henk ten Cate, voormalig commissaris en lid kernteam Programma (Nieuwe) Commissarissen en Toezichthouders Erasmusuniversiteit.

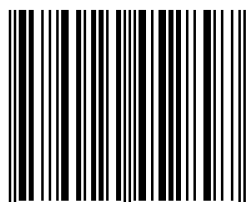
‘Dit boek geeft de juiste handvatten om goed toezicht te houden op digitalisering en IT.’

Stefan Peij, Managing Director Governance University

‘Helder en duidelijk. Verplichte kost voor elke commissaris.’

Guus Stoelinga, CFO MeinAuto Group en multi-commissaris

ISBN 978-90-244-5289-7



Boom.nl
Boommanagement.nl

9 789024 452897 >