



**RAAD VAN TOEZICHT ONTBEERT
KENNIS VAN DIGITECH EN
SOCIAL MEDIA**

**VANDAAG
@ NU**

In de huidige Code Goed Bestuur is zowel de rol van mensen als het financiële aspect van belang bij het toezicht houden. Wat is er nog meer nodig in onze exponentieel veranderende wereld?

INHOUD

Toezicht houden op organisaties gebeurt traditioneel via essentiële pijlers als normen, waarden en rendement.

Naast continue professionalisering van de organisaties, de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht dient ook rekening te worden gehouden met actuele trends en eisen van nu.

“ DE VERANDERENDE WERELD



1. THEMA

De centrale vraag in dit whitepaper is: In hoeverre kennis van digitech en IT impact heeft op de kwaliteit van het toezicht in onze snel veranderende wereld.

2. LITERATUUR

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de Governance Kennisbank Nationaal Register in combinatie met belangrijke diverse online en offline bronnen.

3. RESULTATEN

Het belang van en kennis van social media en digitech in de Raad van Toezicht (RvT) wordt onderschat. De traditionele RvT moet direct aan de slag met een digitale strategie en adaptie is noodzaak.

4. CONCLUSIE

Digitale strategieontwikkeling of herijking zou de hoogste prioriteit moeten krijgen, gevolgd door kostenbesparing en cultuur- en gedragsverandering.

5. REFLECTIE

Gezien de conclusie van dit whitepaper liggen er reële kansen om als commissaris of adviseur actief bij te dragen aan het toezicht op digitalisering, innovatie, IT-change en social media.

VOORWOORD

Denk jij ook dat UBER de digitale disrupter is van de taxi-wereld en Airbnb van de hotelbranche? Nee hoor, niets daarvan. De oorzaak van de disruptie komt door slechte klantenservice en klantbediening! De disrupters werken met een open business platform, goede data insights, en individuele klantbediening. Op het juiste moment, met een relevante persoonlijke boodschap op elk device.

De digitale disruptie - 2019 t/m 2022



EXPERTISE

De rol van toezichthouders is het begeleiden van waardecreatie en de realisatie van rendement door het bestuur met inachtneming van relevante normen en waarden als maatschappelijk verantwoord ondernemen, risico's en controls.

Een profit organisatie moet het dus op de lange termijn beter doen dan haar concurrentie. En een non-profit organisatie moet op termijn bijdragen aan het maatschappelijk belang en oplossingen bieden bij private of publieke aangelegenheden en doeleinden.



MISSEN WE NU BEPAALDE EXPERTISE IN DE TRADITIONELE RVT VANWEGE DE EXPONENTIEEL VERANDERENDE WERELD?

1. THEMA

De centrale vraag in dit whitepaper* is in hoeverre kennis van digitech en IT impact heeft op optimaal toezicht houden door de RvT en implementatie door directie en management. Net als bijvoorbeeld de rol van mensen, cultuur en financiën.



**MEER MENSEN MET KENNIS
IN DE BOARD
IS NOODZAKELIJK**

** Uit privacyoverwegingen zijn in dit whitepaper geen namen opgenomen van geïnterviewden.*

HET ONDERZOEK

Dit onderzoek heb ik met name gedaan binnen profit organisaties in retail, fashion, detachering en intermediair, radio en televisie, financiële- en transportsector.

Verbeteren bedrijfsprestaties beduidend als er meer experts op het gebied van IT en digitech in de board plaatsnemen? Leidt dat automatisch tot beter toezicht?

De praktijk wijst uit dat veel bestuurders en toezichthouders weinig affiniteit hebben met deze thema's. Mijn onderzoek moet de vraag beantwoorden of deze expertise gewenst is of dat dergelijke kennis ook op een andere manier kan worden geïntegreerd.

Door mijn online onderzoek en kwalitatieve interviews met vijf RvT-leden inventariseer ik de voor- en nadelen van het opnemen van IT en digitech kennis in het toezicht.

2. GEBRUIKTE LITERATUUR

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de Governance Kennisbank Nationaal Register in combinatie met diverse online en offline bronnen.

 **PLUS 28 JAAR PRAKTIJKERVARING**

ONLINE & OFFLINE BRONNEN

NOS
Financieel Dagblad
Management Scope
ING en ABN AMRO sector onderzoek

www.commissarissen.nl

www.accountant.nl

www.tias.edu

www.ibestuur.nl

Grant Thornton Commissarissen
benchmarkonderzoek 2017/2018

Whitepaper Toezicht en Handhaving:
vangrail van de samenleving!
Lysias Advies VNG KCHN

Onderzoek Nulmeting Digitale
Transformatie in Boardrooms
Nationaal Register en ICT Nederland

Indirect zijn voor dit whitepaper de volgende influencers van belang: Eckart Wintzen (oprichter eerste Nederlandse bureau voor software ontwikkeling BSO/Origin), Eric Ries (Lean Startup methodiek) en Seth Godin (visie over ons digitale tijdperk).




3.1. RESULTATEN

EEN STERK IMAGO KOMT TE VOET EN GAAT TE PAARD

De grootschalige digitalisering biedt gemak, snelheid, schaalbaarheid en voordelen qua efficiëntie en financiën. Tegelijkertijd worden de processen kwetsbaarder omdat ze meer en meer afhankelijk zijn van het goed functioneren van systemen en netwerken.

Een zorgvuldig opgebouwd imago komt te voet en gaat te paard wanneer via (sociale) media gevoelige data op straat komen te liggen. Er gaat geen dag voorbij of er is een incident op het gebied van cybersecurity. Vooral bedrijven met een dominante marktpositie zijn hierdoor kwetsbaar omdat een groot publiek zo'n voorval online deelt.

Het nieuws verspreidt zich snel en gefragmenteerd via social media. Het NOS Journaal is niet langer meer de autoriteit. Eén enkel incident kan leiden tot fikse imagoschade, verlies van klanten, herstelkosten, kosten voor compensatie van geleden schade en financiële sancties.



DO YOU LIKE
WHAT THEY ARE SAYING
ABOUT YOUR
BRAND?

3.2. RESULTATEN

De traditionele Raad van Toezicht zal aan de slag moeten met een digitale strategie en de adaptie hiervan.

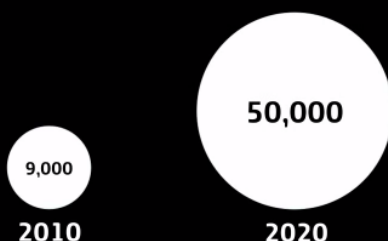
KENNIS VAN IT EN DIGITECH

Om aansluiting te houden met de steeds veranderende eisen en trends van nu is, naast een continue professionalisering, ook een andere samenstelling van professionals gewenst in de RvB en RvT. Door een betere mix van vakmensen kan hun bijdrage worden vergroot en samenwerking geoptimaliseerd.

Steeds meer IT-diensten worden uitbesteed, waardoor het risico op onder andere datalekken en privacyschending toeneemt. Het gevolg is dat toezicht houden op belangrijke bronnen van informatie voor de RvB en RvT complexer wordt. Kantoorautomatisering wordt geoutsourced naar providers zoals Microsoft en Google, applicaties worden met Software-as-a-Service-contracten (SaaS) ingezet en dataopslag vindt plaats in de Cloud.

Het gevolg? De gegevens van de eigen organisatie worden extern beheerd en de regie over risico, veiligheid en privacy moet gedeeld worden met externe business partners.

In 2020 there will be more than **50,000 millions** of devices **connected** to the Internet

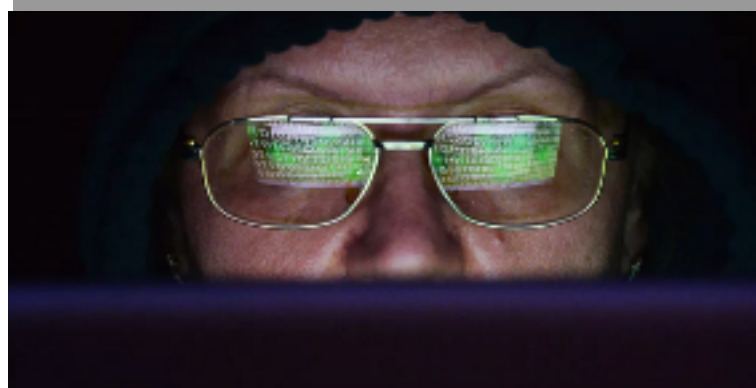


3.3. RESULTATEN

De agenda van de RvT

1. Bedrijfsstrategie
2. Grip op de organisatie
3. Concurrentieanalyse
4. Digitalisering

“ HET ACTUELE THEMA
IS CYBERCRIME



ADEQUATE PROCESSEN

RvT, RvB, aandeelhouders, financiële instellingen en investeerders kennen de genoemde risico's maar ontberen kennis om problemen te voorkomen. Het niet op orde hebben van IT, digitech en de architectuur hiervan veroorzaakt zo onnodige risico's. Goede informatievoorziening, beveiliging met adequate processen die de kans op incidenten verkleint en negatieve gevolgen beperkt, kunnen het verschil maken.

Uit de afgenomen interviews is gebleken dat naast het actuele thema 'cybercrime' de aandachtspunten van de RvT op de agenda zijn:

- 1. Implementatie van de bedrijfsstrategie.** Onder meer door resultaatverantwoording maar ook door presentaties van of bezoeken aan bedrijfsonderdelen.
- 2. Grip op de organisatie.** Hieronder valt risk management, gedrag en cultuur, audits.
- 3. Updaten** van bedrijfsstrategie en concurrentieanalyses.
- 4. Digitalisering.**

4.1. Goed
CONCLUSIE toezicht
ontstaat
door samenwerking,
vertrouwen, het stellen
van de juiste vragen en
door het aanstellen van
bestuursleden met
relevante ervaring op
bestuurlijk niveau én
door adviseurs bij de
RvT te betrekken.

SAMENWERKEN

Er wordt wel degelijk goed nagedacht over de eisen en inzichten die de RvT stelt aan de gehele organisatie, de koers van de organisatie, de digitalisering. De continuïteit en het rendement van de organisatie wordt hiermee centraal gesteld in de agenda van de RvT.

Gebleken is dat het bestuur verantwoordelijk is voor het goed functioneren van de organisatie, het behalen van doelstellingen en het tijdig signaleren en beheersen van risico's. Het bestuur moet daarom verantwoordelijkheid dragen voor beheersing en bewaking van IT en digitech. Bovendien moet het bestuur nauw samenwerken met het management, dat met de uitvoering is belast. Als eindverantwoordelijke blijft het bestuur bij het gehele proces betrokken.



4.2.

CONCLUSIE

Integratie van IT en digitech in de Raad van Bestuur is essentieel. Dit thema krijgt alleen draagvlak als het in de gehele organisatie en van bovenaf omarmd wordt. Het is bovendien raadzaam adviseurs te betrekken bij overleg van de Raad van Toezicht.



KANTTEKENING:

IN ONLINE ORGANISATIES ALS AMAZON, AH, BOL EN HEMA WAAR KENNIS VAN IT EN DIGITECH EEN GROTERE RELEVANTIE HEEFT VOOR DE CONTINUITEIT VAN DE ONDERNEMING, ZIJN TOEZICHTHOUDERS IN DE RVT MET KNOWHOW VAN IT EN DIGITECH ONMISBAAR

INTEGRATIE

Mijn conclusie is dat de digitale strategieontwikkeling of herijking de hoogste prioriteit moet krijgen. Gevolgd door kostenbesparing en cultuur- en gedragsverandering. De belangrijkste risico's zijn weerstand binnen de organisatie, gevolgd door onduidelijke prioriteiten en te weinig leiderschap. De verandering moet van onder- en van bovenaf komen en niet primair belegd worden in de RvC.

Mijn advies is de verantwoordelijkheid voor IT en digitech vakkennis in de toekomst met name te integreren in de RvB zodat het thema van bovenaf ook breed gedragen wordt. Dit is mogelijk door bestuursleden met relevante ervaring op bestuurlijk niveau aan te stellen en door experts bij RvT vergaderingen te betrekken.

Een andere opvallende conclusie uit het onderzoek 'nulmeting digitale transformatie in boardrooms' is dat er breed draagvlak is voor de strategische potentie van digitale transformatie. Echter wordt de impact ervan onderschat en overschatten toezichthouders helaas hun eigen kennis over het thema.

4.3. De eind-
CONCLUSIE conclusie uit het onderzoek 'nulmeting digitale transformatie in boardrooms' luidt dat er een breed draagvlak is voor de strategische potentie van digitale transformatie. Alleen wordt de impact ervan onderschat en overschatten toezichthouders hun eigen kennis over het digitaliseringsthema.

DIGITALE TOP

Een schoolvoorbeeld qua innovatie is Denemarken dat al in 2014 richtlijnen formuleerde en een gezamenlijke eGovernment strategie ontwikkelde. De Denen hebben een lijst met 24 eisen geformuleerd waaraan een digitale dienst of website moet voldoen. Over de noodzaak veilig en versleuteld data en infrastructurele kennis te delen.



ZWARTE PIET STAAT HOOG OP DE AGENDA IN POLITIEK NEDERLAND

Frappant genoeg staat in politiek Nederland anno 2019 Zwarte Piet hoger op de agenda dan de digitale uitdaging. Gelukkig groeit nu toch enigszins het besef en gaat Den Haag een Digitale Top organiseren.

Ik ben er 100% van overtuigd dat de drie overheidslagen (rijksoverheid, provincies en gemeenten) in het hele proces moeten gaan samengewerken: verticaal én horizontaal. Maar ook met andere (non) profit organisaties en financiële instellingen. Laten we het wiel niet opnieuw gaan uitvinden.



5.1. REFLECTIE

Kansen genoeg om als commissaris of adviseur een waardevolle bijdrage te leveren bij uitdagingen op het vlak van innovatie, digitalisering, social media en IT-change projecten.

“MOETEN WE DIGITECH
OPNEMEN IN DE CODE
GOED BESTUUR?”

REËLE KANSEN

Tijdens dit onderzoek heb ik ervaren dat kapitaalverstrekkers in hun *due diligence* en risicobeoordeling tegenwoordig toetsen hoe organisaties omgaan met IT-inrichting, digitalisering, innovatie en het managen hiervan. Certificering kan zelfs een voorwaarde voor financiering zijn. Dit onderstreept nogmaals het belang van een goed ingerichte RvT en RvB met kennis van IT en digitech.

Er liggen reële kansen om als toezichthouder of adviseur bij te dragen in het toezicht op innovatie, digitaliseringsuitdagingen, social media en IT veranderprojecten.

Recentelijk was in het concept van de herziene Code Goed Bestuur de focus op innovatie en digitech opgenomen. De schragende partijen vonden dit echter te exclusief. De nadruk kan tenslotte ook op andere onderwerpen liggen die ook via *comply* of *explain* kunnen worden uitgelegd.

De focus zou als voordeel hebben dat commissarissen bedrijven alert houden. Aan de andere kant hebben organisaties digitalisering niet allemaal als grootste bedreiging.



5.2. Door
REFLECTIE gebrekkig
inzicht van
toezichthouders en te
langzaam reageren van
het bestuur worden
ontwikkelingen
regelmatig onderschat.

“**SNELHEID VAN BESLISSEN
IS VAAK HET PROBLEEM**”

MEDIA INVLOEDEN

Ondernemingen of organisaties zien de snel veranderende wereld niet vaak als bedreiging of risico. Door gebrekkig inzicht van commissarissen en soms te langzaam reageren van het bestuur worden ontwikkelingen regelmatig onderschat en is de snelheid van beslissen vaak een probleem.

De media hebben een grote invloed gehad op mijn beeldvorming. Achteraf is mijn idee over de inrichting van de RvT genuanceerder geworden. Enkele voorbeelden:

Minister Hoekstra stelde in december 2018 in zijn plannen aan de Tweede Kamer voor om de risico's in de financiële sector te verkleinen. Diversiteit in de raad van commissarissen werd als één van de speerpunten genoemd.

Diversiteit kan toch niet de enige oplossing zijn? Want door overheidsbemoediging is de financiële sector nu niet meer commercieel en slagvaardig.



5.2. REFLECTIE

De overheidsbemoeienis

heeft veel invloed op de verandering van het ondernemersklimaat van BV Nederland.

“ 220 MILJOEN
DESINVESTERING BIJ
DIGITALISERING
RECHTSPRAAK

MEDIA INVLOEDEN

De aankoop van aandelen KLM is een volgende stap in de verandering van het ondernemersklimaat in Nederland. DAF en Fokker zijn destijds ook niet gered. Waren deze bedrijven strategisch niet belangrijk genoeg? En gaat de overheid opnieuw een Volksbank oprichten? Deze antwoorden vragen om een verdiept onderzoek om te bekrachtigen dat de diversiteit in de RvT van financiële instellingen de risico's verkleinen.

De recente conclusie uit het onderzoek van toenmalig Tweede Kamerlid Ton Elias van de VVD luidde: De mislukte digitalisering van de rechtspraak komt niet onverwacht met de opgelopen kosten van 220 miljoen. Dit IT-debacle beantwoordt precies aan de lijst van meest voorkomende gebreken uit het onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid in 2014.

Kortom, het ontbreekt hier aan realiteitszin en kennis met als gevolg onbestuurbaarheid van de verandering en geen kostenbeheersing.

5.2. REFLECTIE

Fouten maken mag en hoort bij een strategie, daar leren organisaties van.

“ ORGANISATIES
SCHAKELN TRAG

*u heeft glansrijk
gefaald,
gefeliciteerd!*



MEDIA INVLOEDEN

Het is normaal dat ideeën wel eens stranden en daar leren organisaties van. Fouten maken hoort bij een strategie. Maar te lang proberen en te veel investeren kan niet. De commerciële druk bij bedrijven forceert het erkennen van mislukkingen op relatief korte termijn. Bij de overheid kan dit proces langer duren. Daar komt bij dat overheden geen toegang hebben tot talent zoals commerciële bedrijven hebben. Salarisniveaus beperken heeft ook een keerzijde, zie hier het gevolg.

Organisaties schakelen vaak te traag zowel offensief (kansen op groei) als defensief (beschermen positie en vanuit risk management). Daarom is goede kennis en kwaliteit van commissarissen met bestuurservaring een belangrijke pré.

C A S P A R F R A I T U R E



INTRODUCTIE

*Informatie & innovatie officer, toezichthouder
director strategie & digital transformaties en spreker*

Sinds de millenniumwisseling adviseer ik organisaties over het versnellen en verbeteren van e-dienstverlening en e-sales. Ik begeleid de RvT/ RvB bij het toezicht houden en implementeren van projecten op iTech, sales en services, dienstverlening en content management in digitale en sociale kanalen.

Ik ben innovatief, integer en positief kritisch, analytisch sterk en onafhankelijk in mijn advies. Met mijn gefundeerde kennis van de disruptieve, digitale wereld begeleid ik organisaties middels diepgaande analyses, rapportages en conclusies. Met mijn brede netwerk in (non) profit en overheid kan ik effectief de connectie maken.

ERVARING

RETAIL, FINANCE EN INSURANCE

Philips Consumer Electronics, Sanoma
Honda, Nuon, Jaarbeurs Utrecht

FHV/BBDO, Borremans&Russel
Kessels&Kramer, FCA!

ABNAMro, MoneYou
ING, Postbank, American Express

VvAA, NVS, Aegon, Aon

OPLEIDING

Nationaal Register Academy

Corporate Governance, Commissaris en Adviseur

Magnus Red Agile Coach

Nijenrode Universiteit MBA

Module Digital Marketing

SRM Master Social & Nima-A

HEAO Eindhoven Bachelor

Business Administratie en Economie

TALEN

Nederlands ★★★★★

Engels ★★★★★

Frans ★★★

Duits & Spaans ★★

CONTACT



+31 6 53 883 964



[linkedin.com/casparfraiture](https://www.linkedin.com/casparfraiture)



c.fraiture@bvolve.nl

OVER BVOLVE

Wij zijn
consultants
die digitale

transformaties

begeleiden. Dit soort veranderingen zijn vaak complex. Er zijn veel belanghebbenden, processen en systemen die elkaar ontmoeten. Wij helpen je hierbij door overzicht, inzicht en regie te bieden.

ONZE KLANTEN MOETEN STEEDS VAKER EN SNELLER VERANDEREN

Hoe blijf je waardevol in een wereld die volop verandert? Hoe zorg je dat jouw klanten of burgers ook morgen vol overtuiging kiezen voor jullie? Hoe draag je waardevol bij als organisatie en blijf je toekomstbestendig in deze disruptief snel veranderende wereld.

Organisaties moeten oog hebben voor, luisteren naar, en rekening houden met, hun klanten, hun werknemers, hun leveranciers en duurzaam ondernemen. De organisatie moet gericht zijn op waardecreatie op de lange en korte termijn. De digitale transformatie van een organisatie is hierin een noodzakelijk thema.

MAAK JE DROMEN WAAR

Bvolve helpt organisaties bij het waarmaken van hun dromen en doelstellingen. Bij Bvolve weten we dat innovatie en digitaliseren meer is dan automatiseren. Het is een opgave die de medewerkers en het hart van de organisatie raakt. Ontdek de frisse en toegevoegde waarde van onze aanpak.

ONS VERHAAL

Wij halen ons plezier uit complexiteit en de interactie met de mensen daarbinnen. We houden van overzicht. Het zit in ons DNA om orde te scheppen, zaken te analyseren en structuren te bouwen. Dat klinkt behoorlijk analytisch maar dat is slechts één kant van ons werk.

MENSENWERK

We geloven namelijk dat overzicht enkel functioneert wanneer het voor iedereen tot leven wordt gebracht. Wanneer je wérkelijk contact maakt en zo sámen tot nieuwe inzichten komt. Dit betekent dat, hoezeer wij ook van overzicht houden, de mens altijd ons uitgangspunt is.

DUURZAAMHEID

Door de mens voortdurend te betrekken creëren we draagvlak. Dat draagvlak is cruciaal om de verandering te laten slagen en om ervoor te zorgen dat deze duurzaam verankerd blijft. Het zijn namelijk niet systemen maar mensen die centraal staan in elke transformatie. Daarom werkt elke Bvolver altijd als een verbinder, iemand die verschillende disciplines samen kan brengen.





The logo for bvolve, with the word 'bvolve' in a bold, grey, sans-serif font, where the 'v' is stylized with an orange diagonal line through it.