

DIGITALISERING EN IT: EEN COÖPERATIEVE ZAAK VAN LEVEN EN DOOD?

Bijna geen enkel bedrijf kan meer bestaan zonder een gedegen focus op digitalisering en IT. Vaak worden deze zaken als operationeel beschouwd. Maar anno 2023 kunnen we er ook strategisch niet omheen: aandacht voor digitalisering en IT vormen een voorwaarde voor de toekomst, voor de bedrijfscontinuïteit. En dat betekent ook wat voor de rol van de commissaris/toezichthouder.

door: Marijke Flamman FOTO'S: PopTika, solarseven/Shutterstock.com

DE DIGITALE TOEKOMST IS NU

Het NCR jaarthema 2023 is Terug naar de Toekomst. De wereld verandert momenteel razendsnel. Als u dit artikel leest zal de digitalisering ongetwijfeld vele stappen verder zijn dan ten tijde van het schrijven van dit stuk. Hoewel we nu pas onze eerste ervaringen hebben met AI, is het realistisch te veronderstellen dat

een gezonde bedrijfsvoering zonder AI voor veel sectoren over enkele jaren niet meer mogelijk is. Een hack of ransomware-aanval is een grote plaag voor een organisatie, gezien de enorme impact ervan op de onderneming, het personeel, de klanten en de leden. En is daarmee een hoofdzak, niet alleen voor de IT-afdeling.

Digitalisering en IT voor commissarissen en toezichthouders

Wat elke toezichthouder zou moeten weten

Arnaud Klerkx

Boom



Arnoud Klerkx maakt in zijn boek *Digitalisering en IT voor commissarissen en toezichthouders*¹ ten aanzien van de impact van de digitalisering een onderverdeling in drie soorten bedrijven:

1. Het data gedreven bedrijf;
2. Het bedrijf dat data gedreven wil worden;
3. Het bedrijf dat failliet zal gaan.

RANSOMWARE

Ransomware wordt ook wel gijzelsoftware genoemd. Het is een computervirus (malware) dat de computer of de bestanden erop kaapt en deze gegevens vervolgens versleutelt waardoor ze niet meer toegankelijk zijn. Alleen tegen betaling worden de gegevens dan weer vrijgegeven.

HET BELANG VAN DIGITALE KENNIS IN BESTUURSORGANEN

De toekomst laat zich niet meer lezen zonder een grondige kennis van en inbedding in de coöperatie van digitalisering, innovatie en IT. De commissaris is mede verantwoordelijk voor de continuïteit van de onderneming. De toezichthouder dient te bewaken dat het bestuur met haar tijd meegaat en een strategie hanteert die toekomstbestendig is. Een commissaris met een bepaalde kennis van IT of digitalisering kan het bestuur prikkelen te vernieuwen. De meerwaarde van een commissaris met affiniteit met of kennis van digitalisering kan er ook in zijn gelegen dat hij de overige commissarissen kan stimuleren in hun persoonlijke digitale ontwikkeling.

Uit het onderzoek van Amrop naar digitalisering (2021)² komt naar voren dat de leiders van goed presterende ondernemingen (GPO) een beduidend mondialere blik hebben en beter in staat zijn de risico's te beheersen die gepaard gaan met globale groei. Ook zijn ze beter in het ontwikkelen van een GPO door digitalisering te verbinden met de zakelijke stakeholders. De leiders van een GPO hebben een mindset die meer gericht is op de toekomst, groei en adaptatie.

TOEZICHT OP DIGITALISERING IN DE COÖPERATIE

Een korte rondgang langs de leden van NCR leerde dat er vrij weinig commissarissen zijn met een digitaal/technologisch profiel. Dit is overigens niet anders bij de kapitaalvennootschappen. NR Governance, een organisatie die zich richt op good governance, werving en selectie, constateert in 2022³ dat de grootste groep van de respondenten aangaf dat kennis over digitalisering niet of slechts beperkt vertegenwoordigd is, zowel bij bestuurs- als RvC-leden.

In de Corporate Governance Code⁴ heeft het opnemen van een 'innovatiecommissaris' de definitieve versie niet gehaald en is volstaan met de vermelding dat er bij het vormgeven van de strategie aandacht moet worden besteed aan nieuwe technologieën en veranderende businessmodellen. In de NCR Coöperatie Code van 2019 noch in de bijbehorende 'Uitwerkingen' worden deze thema's benoemd. Men kan zich voorstellen dat dit in de volgende versie conform de huidige tijdsgesest wel degelijk het geval zal zijn.

We hebben vastgesteld dat het voor iedere onderneming, en dus ook voor de coöperatieve onderneming, voor



de bedrijfscontinuïteit van belang is dat er toezicht is op digitalisering en IT. Vanuit de coöperatieve gedachte worden bestuur en/of raad van commissarissen van de coöperatie zoveel mogelijk bemenst door leden van de coöperatie. Op deze wijze wordt de inbreng van het ledenbelang geborgd, hetgeen in lijn is met het uitgangspunt van Raiffeissen: een coöperatie kenmerkt zich door zelfbestuur, bestuur door de leden zelf. Dit zullen echter niet perse personen zijn die de gewenste know how hebben van digitalisering en IT. De vraag is dan op welke wijze dit het beste gerealiseerd kan worden.

1. Het betreft een algemeen onderwerp en worden door de voltallige raad van commissarissen besproken. Nadeel van dit model is als gezegd dat de kennis van de raad doorgaans onvoldoende is.
2. Het valt onder de verantwoordelijkheid van de Audit Commissie van de raad. Naast het nog steeds bestaande gebrek aan kennis ligt de focus van een Audit Commissie echter vooral op risico's, terwijl digitalisering en IT kansen voor de toekomst betreft en onderdeel van de strategie van het be-

drijf vormen. Personen met een audit profiel zijn dan ook niet per definitie geschikt voor het thema digitalisering en IT.

3. Een externe deskundige wordt om advies gevraagd. Zoals altijd bij ingehuurd advisering geldt ook hier dat het advies zich beperkt tot een concreet omljnde en tijdelijke opdracht, en het lastig is om digitalisering op deze wijze onderdeel te doen zijn van een doorlopend toezicht.
4. Er wordt een speciale digitale commissaris gezocht. Dit kan een prima oplossing zijn, als men er wel alert op is dat iedere commissaris verantwoordelijk is voor het toezicht, en zich niet achter een gebrek aan eigen kennis op dat vlak kan verschuilen.

DE DIGITALE COMMISSARIS IN DE COÖPERATIE

De vraag is hoe zo'n innovatiecommissaris er uit zou moeten zien. Nog steeds bestaan de meeste raden van commissarissen uit witte mannen op leeftijd. Dit blijkt zich wat moeizaam te verhouden tot het geijkte beeld van een deskundige op het gebied van digitalisering en IT: jong, snel, whizz-

kid. Dit is evenwel niet het standaard profiel van een innovatie- en digitaliseringscommissaris. Van belang is dat je als toezichthouder bereid bent kennis op dit gebied te verwerven, en bereid bent met je tijd mee te bewegen. Bewustwording van het belang van het thema digitalisering en innovatie voor de raad van commissarissen als orgaan is in ieder geval een ondergrens. De leeftijd is daarbij niet van belang. Als deze commissaris niet in de kring der leden gevonden kan worden, dan kan het de moeite waard zijn om extern te zoeken.

Welk model je ook kiest, iedere commissaris zou een bepaalde basiskennis van digitalisering en IT moeten hebben. Hiermee uitgerust is de commissaris in staat de juiste vragen aan het bestuur te stellen. Ook kan hij er zo op toezien dat deze thema's onderdeel worden van de strategie, en daarnaast als onderwerp op de RvC-agenda komen. Zo is de coöperatie er klaar voor: (Terug) naar de Toekomst. ■■■

BRONNEN

- 1 Digitalisering en IT voor commissarissen en toezichthouders, Arnoud Klerkx, Boom, ISBN 9789024452897
- 2 <https://www.amrop.com/media/d20nikwr/210507-amrop-digitization-on-boards-4-full-report.pdf>
- 3 <https://www.nrgovernance.nl/publicaties/meting-digitale-transformatie>
- 4 <https://www.cooperatie.nl/wp-content/uploads/2019/10/Folder-Co%C3%B6peratie-Code-2019-sept-2019-Platform.pdf>