



# Nulmeting digitale transformatie in boardrooms in Nederland

Onderzoek uitgevoerd in opdracht van Nationaal Register  
en Nederland ICT in samenwerking met VNO-NCW

prof. dr. Marcel Thaens (PBLQ en EUR)  
prof. dr. Valerie Frissen (SIDN fonds en Universiteit Leiden)

**Nationaal Register**

voor stimulerend toezicht

  
**NEDERLAND ICT**  
VOOR DE DIGITALE ECONOMIE

# Nulmeting digitale transformatie in boardrooms in Nederland

Onderzoek uitgevoerd in opdracht van  
Nationaal Register, Nederland ICT  
in samenwerking met VNO-NCW

Onderzoek uitgevoerd in voorjaar 2018 door:  
prof. dr. Marcel Thaens (PBLQ en EUR)  
prof. dr. Valerie Frissen (SIDN fonds en Universiteit Leiden)  
met medewerking van en ondersteuning door Johanna Rocha Pfaff

*Hoewel de schrijvers zorgvuldig te werk zijn gegaan bij het samenstellen van deze uitgave, kunnen zowel de auteurs als Nationaal Register geen aansprakelijkheid aanvaarden voor de gevolgen van het gebruik van de teksten in deze uitgave.*

*Overname van teksten of gedeelten van teksten uit deze publicatie is toegestaan op voorwaarde van bronvermelding.*

## Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksverslag van de *Nulmeting digitale transformatie in boardrooms in Nederland*. Nationaal Register en Nederland ICT hebben dit onderzoek gezamenlijk laten uitvoeren, mede geïnspireerd door de aandacht die digitalisering begint te krijgen in het commissariaat. In de praktijk zien wij dat er nog veel in risico's wordt gedacht en minder in kansen en nieuwe mogelijkheden, terwijl het echt nodig is dat relevante expertise wordt toegevoegd aan de raad van commissarissen (RvC). Dit onderzoeksverslag levert een belangrijke en concrete bijdrage aan de discussie over digitalisering en de rol van de RvC hierin.

Met veel waardering danken wij Marcel Thaens en Valerie Frissen voor hun onderzoekswerk. Daarnaast zijn we het expertpanel, bestaande uit bestuurders en commissarissen van bedrijven uit verschillende sectoren, zeer erkentelijk voor hun waardevolle inbreng bij de opzet van het onderzoek.

Met speciale dank aan VNO-NCW voor het van harte ondersteunen van ons initiatief.

Wij wensen u veel inspiratie en leesplezier.

Olaf Smits van Waesberghe  
Directeur Nationaal Register

Lotte de Bruijn  
Directeur Nederland ICT



# Inhoudsopgave

|           |   |
|-----------|---|
| <b>3</b>  | <b>Voorwoord</b>  |
| <b>7</b>  | <b>Afkortingen</b>  |
| <b>9</b>  | <b>1 Achtergronden bij de nulmeting</b>                                     |
| <b>10</b> | 1.1 De aanleiding   |
| <b>11</b> | 1.2 De opdracht   |
| <b>11</b> | 1.3 De focus van het onderzoek:<br>digitalisering en digitale transformatie |
| <b>17</b> | <b>2 Algemene inzichten/observaties<br/>op basis van de nulmeting</b>       |
| <b>18</b> | 2.1 Achtergrond deelnemers  |
| <b>19</b> | 2.2 Belang van ICT  |
| <b>19</b> | 2.3 Kennis van en ervaring met ICT  |
| <b>20</b> | 2.4 Betekenis digitale transformatie  |
| <b>20</b> | 2.5 Betekenis digitale ontwikkelingen in de strategie                       |
| <b>22</b> | 2.6 Zorgen omtrent kennis en expertise                                      |
| <b>22</b> | 2.7 Geëquipeerd zijn voor strategische besluiten                            |
| <b>22</b> | 2.8 Digitale transformatie op de agenda                                     |
| <b>23</b> | 2.9 Kennis en expertise binnen de boardroom                                 |
| <b>25</b> | <b>3 Suggesties naar aanleiding van de nulmeting</b>                        |
| <b>26</b> | 3.1 Achtergrond deelnemers  |
| <b>26</b> | 3.2 Belang van ICT  |
| <b>26</b> | 3.3 Kennis van en ervaring met ICT  |
| <b>27</b> | 3.4 Betekenis digitale transformatie  |
| <b>27</b> | 3.5 Betekenis digitale ontwikkelingen in de strategie                       |
| <b>27</b> | 3.6 Zorgen omtrent kennis en expertise                                      |
| <b>28</b> | 3.7 Geëquipeerd zijn voor strategische besluiten                            |
| <b>28</b> | 3.8 Digitale transformatie op de agenda                                     |
| <b>28</b> | 3.9 Kennis en expertise binnen de boardroom                                 |
| <b>29</b> | <b>Reflectie</b>  |
|           | Onder-, over- en inschatting  |

**33 Bijlage A**

Specifieke inzichten uit de nulmeting

- 34** A-1 Achtergrond deelnemers
- 36** A-2 Belang van ICT
- 38** A-3 Kennis van en ervaring met ICT
- 43** A-4 Betekenis digitale transformatie
- 48** A-5 Betekenis digitale ontwikkelingen in de strategie
- 53** A-6 Zorgen omtrent kennis en expertise
- 55** A-7 Geëquipeerd zijn voor strategische besluiten
- 60** A-8 Digitale transformatie op de agenda
- 63** A-9 Kennis en expertise binnen de boardroom

**67 Bijlage B**

De uitvoering en uitvoerenden van het onderzoek

- 68** B-1 De uitvoering
- 70** B-2 De uitvoerenden

**71 Publicaties Nationaal Register****73 Profiel Nationaal Register****75 Profiel Nederland ICT****76 Colofon**

## Afkortingen

|             |  |
|-------------|--|
| <b>CDO</b>  | Chief Digital Officer                  |
| <b>CFO</b>  | Chief Financial Officer                |
| <b>CIO</b>  | Chief Information Officer              |
| <b>HRM</b>  | Human Resource Management              |
| <b>ICT</b>  | Informatie- en communicatietechnologie |
| <b>IoT</b>  | Internet of Things                     |
| <b>JADS</b> | Jheronimus Academy of Data Sciences    |
| <b>mb</b>   | Midden- en kleinbedrijf                |
| <b>RvB</b>  | Raad van Bestuur                       |
| <b>RvC</b>  | Raad van Commissarissen                |
| <b>RvT</b>  | Raad van Toezicht                      |





# Hoofdstuk 1

## Achtergronden bij de nulmeting

**1.1** De aanleiding

**1.2** De opdracht

**1.3** De focus van het onderzoek:  
digitalisering en digitale transformatie

# 1 Achtergronden bij de nulmeting

**1.1 De aanleiding** Voor u ligt een verslag van een nulmeting van digitale transformatie in boardrooms in Nederland. Het initiatief hiervoor ligt bij Nationaal Register in samenwerking met Nederland ICT en gesteund door VNO-NCW.

De nulmeting betreft beursfondsen, mid-marketbedrijven en semipublieke organisaties, en richt zich op de vraag hoe bestuur, directie en RvC/RvT aankijken tegen dan wel omgaan met actuele vraagstukken ten aanzien van digitalisering.

De aanleiding was het gevoel van genoemde partijen dat momenteel besturen en RvC's – wanneer het gaat om digitalisering – vooral kijken vanuit het perspectief van bedreigingen en risico's voor een organisatie. Denk aan plotselinge veranderingen in marktverhoudingen als gevolg van disruptieve technologie, maar ook aan grootschalige datalekken, cyberaanvallen en hacking met negatieve consequenties voor de performance en het aanzien van de organisatie. Daarnaast veronderstelde men dat digitalisering nog te veel op operationeel en te weinig op strategisch niveau benaderd wordt.

Het gevoel bestaat dat men voorsnog te weinig oog heeft voor de kansen die ook met moderne technologie en digitalisering samenhangen. Organisaties kunnen, door goed in te spelen op nieuwe mogelijkheden, juist hun positie op een markt uitbreiden of verstevigen. Disruptie is dus niet alleen een gevaar, maar ook een kans. En niet alleen voor startende bedrijven, maar ook voor bestaande grote organisaties.

Besturen/directies en RvC's/RvT's moeten oog hebben voor beide kanten van de medaille. Dus voor risico's en bedreigingen enerzijds, maar ook voor kansen en nieuwe mogelijkheden anderzijds. Temeer omdat bedrijven in toenemende mate afhankelijk worden van diezelfde digitalisering. Zonder gebruik te maken van de technologische mogelijkheden, kunnen veel bedrijven niet meer

functioneren. Ook intensieve samenwerkingen tussen bedrijven zijn niet mogelijk zonder gebruik te maken van grootschalige technologische ondersteuning. Denk alleen al aan de massale data-uitwisselingen die dagelijks plaatsvinden tussen organisaties overal ter wereld.

Om beter in staat te zijn de vruchten van deze nieuwe mogelijkheden te plukken en een betere inschatting te kunnen maken van de afweging tussen kansen en risico's, is dan wel een andere benadering van technologische mogelijkheden en digitalisering nodig dan doorgaans het geval lijkt. Het betekent dat er andere vragen gesteld moeten worden – vooral ook op strategisch niveau – en dat nieuwe expertise aangeboord moet worden. Dat houdt niet op bij de deur van de boardroom: andere mensen die het verschil kunnen maken, zullen moeten toetreden tot boardrooms.

Een andere aanleiding voor het uitvoeren van deze nulmeting is de nieuwe governancecode voor beursfondsen, die op 8 december 2016 is gelanceerd. Hierbij wordt in de consultatiefase nadrukkelijk (ook) aandacht gevraagd voor nieuwe businessmodellen c.q. diversiteit in de samenstelling van de RvC's en duurzame waardecreatie.

## 1.2 De opdracht luidde derhalve:

**De opdracht** *Voer een nulmeting uit bij besturen/directies en RvC's/RvT's van beursfondsen, mid-marketbedrijven en semipublieke organisaties waaruit naar voren komt hoe men aankijkt tegen, dan wel omgaat met, actuele vraagstukken ten aanzien van digitalisering.*

## 1.3

**De focus van het onderzoek: digitalisering en digitale transformatie**

De nulmeting betreft een breed onderzoek naar hoe in boardrooms wordt omgegaan met nieuwe technologische ontwikkelingen. Dit wordt aangeduid met de brede term 'digitalisering'. Volgens Gartner gaat het dan om "...the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Zie: <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/>

Met andere woorden: het gaat om een breed scala aan technologieën die door een organisatie in haar voordeel worden gebruikt.

Deze technologieën ontwikkelen zich razendsnel. Jaarlijks worden er lijstjes samengesteld van de top trends in dat jaar. Per jaar wijzigt dit (voor een voorbeeld van onderzoeksinstituut en trendwatcher Gartner, zie figuur 1).<sup>2</sup>

**Figuur 1** Top ICT Trends 2018 volgens Gartner



<sup>2</sup> Zie: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2018/>

Tegelijkertijd vindt er versmelting plaats van ontwikkelingen binnen verschillende technologiedomeinen. Hierdoor ontstaan nieuwe en soms ook disruptieve kansen voor organisaties die tegelijkertijd ook bedreigend kunnen zijn voor andere organisaties. Veelgenoemde voorbeelden zijn Uber die de taxibranche op zijn kop heeft gezet en AirBnB die een directe bedreiging lijkt te zijn voor de hotelsector zoals we die kennen. Het stereotype beeld is vaak dat een grote, oudere organisatie in haar voortbestaan wordt bedreigd door een jonge – net beginnende – startup van mensen die amper van school af zijn. Soms klopt dat beeld, maar vaak ook niet. Steeds vaker weten ook grotere, bestaande bedrijven manieren te vinden om zich aan te passen (hetzij door gericht startups over te nemen, hetzij door zelf innovatie te omarmen).

Hoe dan ook: digitalisering is een ontwikkeling met grote betekenis voor organisaties. Niet alleen omdat digitalisering bedreigend kan zijn, maar zeker ook omdat het nieuwe kansen biedt. Nieuwe kansen om anders te opereren en met klanten/burgers om te gaan, andere verdienmodellen te ontwikkelen en nieuwe – meer effectieve en efficiënte – manieren van werken mogelijk te maken. Daarnaast kan digitalisering ook bijdragen aan het vergroten van het draagvlak van wat de organisatie doet.

ICT is natuurlijk niet alleen iets van de laatste tijd. Het fenomeen bestaat inmiddels al langere tijd. Maar tot voor kort vooral in de vorm van computers, netwerken en gadgets die verbonden moeten worden met bestaande processen in de organisatie. Het accent ligt vooral op de inzet van ICT in bestaande operationele processen. Vandaag de dag, mede door de eerdergenoemde versmelting en trends als het 'Internet of Things' waarbij ook fysieke apparaten met het internet zijn verbonden en ermee kunnen communiceren, is alles met alles verbonden, waardoor de impact van digitalisering veel verder gaat en vraagt om een meer strategische aanpak.

The Internet of Things wordt bijvoorbeeld treffend beschreven in een artikel in het gezaghebbende internettijdschrift WIRED<sup>3</sup>: *In the broadest sense, the term IoT encompasses everything connected to the internet, but it is increasingly being used to define objects that “talk” to each other. “Simply, the Internet of Things is made up of devices – from simple sensors to smartphones and wearables – connected together,” Matthew Evans, the IoT programme head at techUK, says. By combining these connected devices with automated systems, it is possible to “gather information, analyse it and create an action” to help someone with a particular task, or learn from a process. In reality, this ranges from smart mirrors to beacons in shops and beyond. “It’s about networks, it’s about devices, and it’s about data,” Caroline Gorski, the head of IoT at Digital Catapult explains. IoT allows devices on closed private internet connections to communicate with others and “the Internet of Things brings those networks together. It gives the opportunity for devices to communicate not only within close silos but across different networking types and creates a much more connected world.”*

Een gevolg hiervan is onder andere de explosie aan data die al enige jaren plaatsvindt. Niet alleen ten aanzien van data in processen, maar ook ten aanzien van metadata over processen en transacties heen. Denk ook aan sensoren die van alles en nog wat meten. In dit kader wordt vaak gesproken over Big Data. Hierbij gaat het dan om “...high-volume, high-velocity and/or high-variety information assets that demand cost-effective, innovative forms of information processing that enable enhanced insight, decision making, and process automation”, aldus Gartner.<sup>4</sup>

Digitaal lijkt door dit soort ontwikkelingen meer en meer de *norm* te worden in plaats van het bijzondere. De impact hiervan op het gedrag van klanten/burgers is gigantisch. Een van de effecten is dat de organisatie niet meer leidend is, maar de klant/burger volledig centraal komt te staan.

<sup>3</sup> Zie: <https://www.wired.co.uk/article/internet-of-things-what-is-explained-iot>

<sup>4</sup> Zie: <https://www.gartner.com/it-glossary/big-data/>

Op het moment dat digitaal inderdaad de norm is geworden binnen een organisatie, spreken we van digitale transformatie. Opnieuw

volgens een veel geaccepteerde definitie van Gartner gaat het hierbij om “...the process of exploiting digital technologies and supporting capabilities to create a robust new digital business model”.<sup>5</sup>

Vanuit dit uitgangspunt is de vraag hoe een organisatie ontstaat waarbij de klant echt centraal staat en er dus ingespeeld wordt op nieuwe kansen, en een organisatie op een goede manier risico's weet te vermijden. Dit vraagstuk speelt in vrijwel alle sectoren, zowel binnen publieke als binnen private organisaties.

Voorliggende nulmeting kijkt naar verschillende aspecten van deze ontwikkeling en probeert inzichtelijk te maken op welke manier in de boardrooms ernaar wordt gekeken en hoe men erop reageert.

Nadere gegevens over de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd en de uitvoerenden is te vinden in Bijlage B.

<sup>5</sup> Zie:  
<https://www.gartner.com/it-glossary/digital-business-transformation>





## Hoofdstuk 2

# Algemene inzichten/observaties op basis van de nulmeting

- 2.1** Achtergrond deelnemers
- 2.2** Belang van ICT
- 2.3** Kennis van en ervaring met ICT
- 2.4** Betekenis digitale transformatie
- 2.5** Betekenis digitale ontwikkelingen in de strategie
- 2.6** Zorgen omtrent kennis en expertise
- 2.7** Geëquipeerd zijn voor strategische besluiten
- 2.8** Digitale transformatie op de agenda
- 2.9** Kennis en expertise binnen de boardroom

## 2 Algemene inzichten/observaties op basis van de nulmeting

De nulmeting betreft een breed onderzoek. Veel aspecten van digitalisering en digitale transformatie zijn aan de orde gesteld in vele vragen (in bijlage A worden die in meer detail behandeld).

Dit hoofdstuk presenteert op basis van het onderzoek op beknopte wijze enkele meer algemene inzichten uit het onderzoek. Gezien de veelheid aan aspecten die in de nulmeting aan de orde zijn gesteld, is hierbij een clustering naar thema's gehanteerd. De clusters omvatten vrijwel alle onderliggende aspecten, maar uiteraard is de keuze voor de clusters altijd enigszins arbitrair. De clustering is ook als basis genomen om suggesties te doen voor verbetering van geconstateerde zorgpunten in de praktijk (zie paragraaf 2.2).

Samen doen de algemene inzichten recht aan de doelstelling van de nulmeting, te weten meer inzicht krijgen hoe men binnen boardrooms omgaat met nieuwe ontwikkelingen op het gebied van digitalisering (en in het bijzonder digitale transformatie).

- 2.1** In totaal zijn 218 respondenten aan de vragenlijst begonnen en in totaal zijn 173 volledige reacties ontvangen. Iets over de *achtergrond van de respondenten*:
- Achtergrond deelnemers**
- De deelnemers zijn veelal ouder dan 50 jaar (76%).
  - Het aandeel vrouwen is beperkt (28%).
  - De meeste respondenten zijn werkzaam in de semipublieke sector (iets meer dan 27%) en het bedrijfsleven (iets meer dan 20%). Iets meer dan 13% is werkzaam in de financiële sector en ruim 9% bij de overheid en in de wetenschap.
  - De grootste meerderheid is lid van de RvC/RvT van een semipublieke organisatie of van een zorgorganisatie.
  - In verhouding zitten de meeste leden van RvC/RvT in de semipublieke sector, en de meeste leden van Raad van Bestuur (RvB) in het bedrijfsleven.
  - Er is sprake van spreiding over organisaties van verschillende omvang. De meeste respondenten zijn werkzaam bij organisaties met 150 tot 500 medewerkers.

## 2.2 Belang van ICT

- Wat uit het onderzoek naar voren komt, is dat *digitalisering* volgens de respondenten wel degelijk de nodige aandacht krijgt. Bijna de helft vindt ICT 'erg belangrijk' voor de corebusiness van hun eigen organisatie en meer dan 28% geeft zelfs aan dat de eigen organisatie 'totaal afhankelijk' is van ICT.
- Respondenten uit de (semi)publieke sector geven wat vaker dan respondenten uit de private sector aan dat hun organisatie 'totaal afhankelijk' is van ICT.
- Verontrustend is wel dat men ICT vooralsnog vooral belangrijk acht op operationeel niveau en dat daarmee wellicht het *strategische potentieel* wordt onderschat. Van de groep die aangeeft ICT erg belangrijk te vinden voor hun corebusiness, geeft maar liefst iets meer dan 87% aan dat ICT vooral op operationeel niveau een belangrijke rol speelt. Daarentegen zeggen relatief weinig van deze respondenten dat ICT vooral op strategisch niveau een belangrijke rol speelt. In totaal gaat het hierbij om iets meer dan 44%. Bij leden van de RvC/RvT is dit percentage zelfs maar 28%; bij leden van het bestuur of de directie is dit bijna 65%.
- Qua trends waar men aandacht aan besteed, gaat het vooral om Cloud Computing, Big Data, Social Media en het Internet of Things.
- RvC/RvT-leden in (semi)publieke organisaties geven verrassend vaak aan nooit over nieuwe ICT-trends te praten (afgerond 18%).

## 2.3 Kennis van en ervaring met ICT

- De meeste kennis van en ervaring met ICT en nieuwe ontwikkelingen zit volgens respondenten bij het hogere kader (bijna 60%), het middenkader (bijna 47%) en bij de directie (bijna 49%) van de organisatie. Maar heel weinig leden van het bestuur of de directie geven aan dat de kennis bij RvC/RvT-leden zit (ruim 1%). Daarentegen geven deze RvC/RvT-leden zelf juist aan dat deze kennis wel bij hen zit (25%). Hier zit dus een opvallend grote discrepantie qua inschatting van het kennisniveau van de leden van de RvC/RvT.
- Uit de antwoorden blijkt dat in de private sector meer wordt geëxperimenteerd met pilots, proeftuinen en living labs dan binnen de (semi)publieke sector.

## 2.4 Betekenis digitale transformatie

- Geen enkel bestuurs- of directielid geeft aan dat digitale transformatie niet relevant is voor het eigen bedrijf. Het belang van digitale transformatie staat derhalve niet ter discussie en wordt breed erkend.
- De meerderheid van de respondenten geeft aan ook wel een beeld te hebben van wat digitale transformatie voor de eigen organisatie kan betekenen. Wel geeft men aan dat het daarbij veelal slechts om inzicht in grote lijnen gaat en op een algemeen niveau. Slechts een derde van de respondenten geeft aan een gedetailleerd beeld te hebben van de betekenis.
- 53% acht zijn organisatie in staat de slag van denken naar doen te maken als het gaat om digitale transformatie. Dat betekent dat een groot deel van de respondenten denkt dat zijn organisatie hier (nog) niet toe in staat is en dus nog veel werk moet verzetten voor het zover is.
- Veel respondenten geven aan voorzichtig na te denken over nieuwe businessmodellen en veranderingen in de waardeketen als gevolg van digitale transformatie. RvC/RvT-leden geven vaker dan leden van bestuur en directie aan nog niet toe te zijn aan dit soort nieuwe modellen.
- Van de groep respondenten die van mening is dat nadenken over nieuwe businessmodellen of veranderingen in de waardeketen voor hun organisatie nog niet nodig is, vindt 50% wel dat men in staat is de slag van denken naar doen te maken. Dat is opmerkelijk te noemen en lijkt te wijzen op een mogelijke onderschatting van de betekenis van de digitale transformatie.
- De verdeling van antwoorden van leden van RvC/RvT was ongeveer gelijk aan de verdeling van leden van bestuur en directie.
- Private organisaties lijken wat intensiever bezig te zijn met digitale transformatie dan (semi)publieke organisaties. Zo zijn ze vaker bezig met het verkennen van veranderingen in de waardeketen of nieuwe businessmodellen.

## 2.5 Betekenis digitale ontwikkelingen in de strategie

- Een van de aanleidingen om de nulmeting uit te voeren, was het vermoeden dat er binnen boardrooms vooral werd gekeken naar *risico's* die samenhangen met digitalisering en minder naar de kansen die het ook biedt. Het onderzoek laat zien dat deze angst

- ongegrond is. Natuurlijk schenkt men aandacht aan de risico's van digitalisering, maar de *kansen* ervan ziet men ook wel degelijk, zowel bij het bestuur/de directie als bij de RvC/RvT. Wel is het zo dat in het algemeen kansen van digitale transformatie wat vaker worden besproken in vergaderingen van het bestuur/ de directie en de RvC/RvT, wat meer het accent legt op de risico's. Tevens lijken kansen en risico's vaker besproken te worden in private organisaties dan in (semi)publieke organisaties.
- Bij private organisaties is het aantal RvC/RvT-leden dat aangeeft voor het verzilveren van kansen te gaan in plaats van voor het omgaan met risico's, groter dan bij (semi)publieke organisaties.
  - Respondenten zien *kansen en barrières* waar het gaat om het invoeren van digitalisering en het doorvoeren van de digitale transformatie voor hun eigen organisatie.
    - Als grootste *kansen* voor een verdere doorvoering van digitalisering en digitale transformatie noemen respondenten vooral het hebben van een platte en flexibele organisatie en het hebben van een duidelijke visie omtrent digitale transformatie.
    - Als belangrijkste *barrières* om tot vergaande digitalisering te komen, noemen de meeste respondenten het krijgen en inzetten van de juiste mensen die verstand van zaken hebben. Andere veel aangegeven barrières zijn het ontbreken van de benodigde investeringen en het meekrijgen van de organisatie (bijvoorbeeld door het doorbreken van de interne kleilagen binnen het management).
  - Ongeveer een derde van de respondenten geeft aan dat de strategie van de eigen organisatie op dit moment (nog) niet ingaat op digitale ontwikkelingen. Als we dat vergelijken met de antwoorden op de vraag of men in de organisatie beschikt over een specifieke functionaris die belast is met digitalisering of dataficering – bijvoorbeeld een Chief Information Officer (CIO) of een Chief Digital Officer (CDO) –, dan lijkt het zo te zijn dat er een samenhang bestaat. Organisaties die de digitale ontwikkelingen niet in de strategie hebben staan, hebben vaker geen *CIO of CDO*. In andere woorden: het beschikken over een CIO of CDO helpt bij het vertalen van kansen naar een strategie voor de organisatie.

## **2.6** **Zorgen omtrent** **kennis en expertise**

- Eerder (internationaal) onderzoek onder de doelgroep van het survey-onderzoek toont aan dat er zorgen bestaan over het niveau van kennis ten aanzien van technologie binnen besturen en RvC/RvT. Vaak is men daardoor niet in staat op goede wijze het gesprek aan te gaan met de eigen directie en/of het management. Bijna 72% van de respondenten ziet dit probleem in de praktijk, tegenover 13,5% die het probleem niet ziet.
- 62% van de respondenten acht zich afhankelijk van de inzet van externe expertise, omdat deze intern ontbreekt. Dit laat zien dat de externe afhankelijkheid voor kennis behoorlijk groot is.
- Leden van bestuur en/of directie zijn vaker dan leden van de RvC/RvT van mening dat zij niet afhankelijk zijn van externe expertise ten aanzien van digitale ontwikkelingen.

## **2.7** **Geëquipeerd zijn** **voor strategische** **besluiten**

- Bijna 71% van de ondervraagden geeft aan zichzelf voldoende geëquipeerd te achten om in een snel digitaliserende wereld strategische besluiten te nemen. Iets meer dan 29% geeft aan zich hiervoor niet geëquipeerd te voelen.
- Opvallend is dat van de 'ja'-stemmers eerder 55% had aangegeven afhankelijk te zijn van externe expertise ten aanzien van digitale ontwikkelingen. Met andere woorden: meer dan de helft acht zich wel geschikt voor het nemen van strategische besluiten, maar is daarbij afhankelijk van externe expertise. De afhankelijkheid van externe expertise is dus groot.

## **2.8** **Digitale** **transformatie** **op de agenda**

- Bestuurs- en directieleden geven vaker dan leden van de RvC/RvT aan dat digitale transformatie een vast onderdeel is van de besproken agenda (21% versus 5%).
- RvC/RvT-leden geven vaker aan dat ze digitale transformatie alleen op de agenda zetten als het zo uitkomt (44%).
- Kansen en risico's van digitale transformatie worden vaker besproken in private organisaties dan in (semi)publieke organisaties.

- 2.9 Kennis en expertise binnen de boardroom**
- In slechts weinig gevallen is kennis en expertise breed aanwezig binnen de boardroom.
  - In meerderheid zit deze kennis bij één persoon die gespecialiseerd is of veel ervaring met digitalisering heeft opgedaan.
  - In ongeveer een kwart van de gevallen is er geen kennis of expertise in de boardroom vertegenwoordigd.
  - Binnen bestuur/directie geeft 14% aan te kunnen beschikken over diepgaande kennis van digitale transformatie, bij de RvC/RvT is dat ruim 19%.





## Hoofdstuk 3

# Suggesties naar aanleiding van de nulmeting

- 3.1** Achtergrond deelnemers
- 3.2** Belang van ICT
- 3.3** Kennis van en ervaring met ICT
- 3.4** Betekenis digitale transformatie
- 3.5** Betekenis digitale ontwikkelingen in de strategie
- 3.6** Zorgen omtrent kennis en expertise
- 3.7** Geëquipeerd zijn voor strategische besluiten
- 3.8** Digitale transformatie op de agenda
- 3.9** Kennis en expertise binnen de boardroom

### 3 Suggesties naar aanleiding van de nulmeting

Het onderzoek is vooral beschrijvend en niet voorschrijvend. Desondanks kunnen wel enkele suggesties meegegeven worden op basis van de uitkomsten van het onderzoek.

#### 3.1 Achtergrond deelnemers

- Deelnemers aan het onderzoek bevestigen het (cliché)beeld van bestuurs- en directieleden en leden RvC/RvT. Het zijn namelijk overwegend oudere mannen. De groep respondenten bevat relatief weinig vrouwen en weinig jongeren. En hoewel het zeker niet altijd zo is dat jonge mensen altijd meer affiniteit met digitale ontwikkelingen hebben, lijkt het wel verstandig om wat te doen aan zowel de diversiteit als aan de verjonging van de leden van bestuur/directie en RvC/RvT. Zodoende kunnen ook andere perspectieven meegenomen worden in de afwegingen en kan meer kennis over digitalisering worden ingebracht. Jongere generaties zijn meer opgegroeid in een digitaal tijdperk; zij kijken en denken echt anders.

#### 3.2 Belang van ICT

- Er lijkt sprake van onderschatting van het strategische potentieel van ICT. ICT wordt vooral nog als belangrijk gezien op operationeel niveau. Belangrijk aandachtspunt is dan ook de doorvertaling van deze potentie in de strategie van de organisatie.
- Met name binnen de RvC/RvT van (semi)publieke organisaties lijkt meer aandacht wenselijk voor het verkennen van nieuwe ICT-trends waar de eigen organisatie de komende jaren ongetwijfeld mee te maken krijgt.

#### 3.3 Kennis van en ervaring met ICT

- Betrek het midden- en hoger kader intensief bij afwegingen rond ICT. Zij hebben immers de kennis en de ervaring met digitale ontwikkelingen.
- Leden van bestuur/directie en RvC/RvT schatten het kennisniveau over digitale ontwikkelingen van de leden van de RvC/RvT nogal verschillend in. Het verdient daarom aanbeveling om in sessies tussen bestuur/directie en RvC/RvT dit thema nader te verkennen en te bespreken om de situatie en het daadwerkelijke kennisniveau voor de eigen organisatie helder te krijgen.

- Het uitvoeren van experimenten met nieuwe technologie wordt meer gedaan binnen de private sector dan binnen de (semi)publieke. Maar de ontwikkelingen op het terrein van digitalisering zijn binnen deze laatste sector niet minder belangrijk. Om ervaring op te doen en kennis op te bouwen over de betekenis en uitwerking van nieuwe technologieën verdient het aanbeveling dat de (semi)publieke sector ook meer aan de slag gaat met gerichte experimenten. Daarbij natuurlijk wel rekening houdend met het specifieke (risicomidende) karakter van de (semi)publieke sector.

### **3.4 Betekenis digitale transformatie**

- Men heeft wel een beeld op hoofdlijnen van wat de betekenis is van digitale transformatie, maar komt veelal ook niet verder. Het kan helpen om de beelden die men heeft, meer onderling uit te wisselen om zodoende inspiratie op te doen dan wel te komen tot aanscherping of detaillering van deze betekenis.
- Er lijkt ook meer kennis nodig te zijn over wat digitale transformatie precies kan gaan betekenen voor zowel businessmodellen als de eigen organisaties.
- Het is verstandig een duidelijke visie op digitale transformatie te formuleren en expliciet stil te staan bij het nadenken over het aantrekken van goede mensen en de benodigde investeringen.
- Bestuur en directie enerzijds en RvC/RvT anderzijds: ieder moet – vanuit de eigen rol – in gesprek met elkaar blijven om kansen en risico's goed met elkaar af te wegen.

### **3.5 Betekenis digitale ontwikkelingen in de strategie**

- Het beschikken over een CIO of CDO helpt om digitale ontwikkelingen een plaats te geven in de strategie van de organisatie.

### **3.6 Zorgen omtrent kennis en expertise**

- Schenk aandacht aan kennisopbouw en -ontwikkeling waar het gaat om digitale ontwikkelingen en hun betekenis op strategisch niveau voor de eigen organisatie.
- Denk na over (momenteel erg grote) externe afhankelijkheid ten aanzien van cruciale expertise.
- Let bij het aantrekken van nieuwe leden van RvC/RvT specifiek op kennis van digitalisering.

- 3.7**  
**Geëquipeerd zijn**  
**voor strategische**  
**besluiten**
- Het belang van externe expertise is groot, zo leert het onderzoek. Ook als het gaat om het nemen van strategische besluiten. Aanbevolen wordt om als lid van het bestuur of de directie of RvC/RvT na te denken hoe dit risico te minimaliseren.
- 3.8**  
**Digitale**  
**transformatie**  
**op de agenda**
- Gezien het aangegeven belang zou je verwachten dat digitalisering als thema in vrijwel iedere boardroomvergadering als agendapunt ter sprake komt. Dit blijkt niet zo te zijn. Soms komt het thema alleen aan de orde als het zo uitkomt. Dat doet geen recht aan het belang. Daarom verdient het aanbeveling om digitalisering en digitale transformatie – vooral in de vergaderingen van de RvC/RvT – een vast onderdeel van de agenda te maken.
- 3.9**  
**Kennis en**  
**expertise binnen**  
**de boardroom**
- Binnen de boardroom is kennis en expertise in slechts weinig gevallen breed aanwezig. In de meerderheid van de gevallen zit deze kennis en ervaring bij één persoon. In een kwart van de gevallen is er zelfs geen kennis of expertise in de boardroom aanwezig. Dit is zorgwekkend. Daarom is het verstandig dat wordt nagedacht over:
    - het opbouwen van deze kennis en expertise op het niveau van de boardroom, en daarmee samenhangend;
    - het afbouwen van de afhankelijkheid van één persoon.

## Reflectie

### Onder-, over- en inschatting

Stap voor stap wordt het gebruik van I-pad of tablet door raden van commissarissen/raden van toezicht (RvC's/RvT's) gemeengoed. Na een aarzelend begin ontdekken steeds meer raden het gemak van videoconferencing (digitaal vergaderen thuis achter de computer), als comfortabel alternatief voor lange reistijden en ellenlange files. Misschien zegt daarom 25% van de RvC/RvT-respondenten op deze nulmeting dat zij kennis en ervaring hebben met ICT. In samenhang hiermee ziet meer dan 87% het belang van ICT vooral op operationeel niveau. Verder acht bijna 71% van de ondervraagden zichzelf voldoende geëquipeerd om in een snel digitaliserende wereld strategische besluiten te nemen. In dit verband zegt wel 55 van deze 71% afhankelijk te zijn van externe expertise.

Waarschijnlijk klinkt dit in eerste instantie voor niet-ingewijden – liever vermijd ik de term 'digibeten' – nog geruststellend. Dit is waarschijnlijk de categorie die digitale transformatie alleen op de agenda zet als het zo uitkomt. Dat zou nog wel verantwoord zijn zolang ICT vooral op operationeel niveau speelt. Het gaat hier echter slechts ten dele om stroomlijning van werk- en productieprocessen. Digitalisering raakt het hart van de organisatie. Het is een razendsnel om zich heen grijpende ontwikkeling 'to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities'. Hieraan gaat naar verwachting in heel veel sectoren het beproefde businessmodel ten onder. ICT heeft daarom alles te maken met strategie. Let wel: de overlevingsstrategie. Het onderwerp moet dus permanent en prominent op de agenda van de RvC/RvT staan.

Het lijkt er dus op dat bij commissarissen en toezichthouders sprake is van een zekere zelfoverschatting op dit terrein. Zeker is dit het geval, zo blijkt uit de nulmeting, in de semipublieke sector. Zelfoverschatting is ook aan de orde bij de kennis en kunde van RvC/RvT-leden op dit terrein. Zelf denkt, een overigens magere, 25% hierover te beschikken, maar slechts 1% van de ondervraagde bestuurders is het hiermee eens. Gelukkig beschikt 72% van de

respondenten wel over voldoende zelfkennis door zichzelf niet in staat te achten op goede wijze het gesprek over ICT met het bestuur te voeren. Hierdoor heb ik moeite met het feit dat bijna 71% zich wel voldoende geëquipeerd acht om in een snel veranderende digitale wereld strategische besluiten te nemen (maar overigens in grote meerderheid afhankelijk van externe expertise). Strategische sturing en besluitvorming is immers – naar mijn mening – een aangelegenheid die per definitie niet aan externe adviseurs mag worden overgelaten.

Ik vind het eigenlijk een must dat een RvC/RvT zelf kan beoordelen of bestuur en organisatie tijdig en adequaat inspelen op de kansen en de risico's van digitalisering. Daarvoor is nodig dat ten minste een van de leden van de raad over voldoende inzicht, kennis en ervaring op dit terrein beschikt. Zoals stap voor stap de Chief Information Officer (CIO) volwaardig deel gaat uitmaken van het bestuur, is het zaak dat RvC's/RvT's hun profiel en samenstelling hierop afstemmen.

Tot zover enige kanttekeningen bij de door mij gesignaleerde zelfoverschatting. In het verlengde hiervan spelen er ook enkele belangrijke kwesties die naar mijn mening niet onderschat mogen worden.

Uit de nulmeting blijkt dat over het algemeen het gevoel bestaat dat de ontwikkelingen op het terrein van de ICT en de digitale transformatie snel gaan. De aanduiding 'snel' onderschat het astronomische tempo waarin dit gebeurt. Met één klik op de site [www.nu.nl/weekend/4032573](http://www.nu.nl/weekend/4032573) is over het hoe en waarom van de 'wet-van-Moore-klopt-50-jaar-nog-steeds-computers-worden-snel' te lezen. Op 19 april 1965 publiceerde Gordon Moore zijn nu wereldberoemde 'wet' dat de snelheid van computerchips blijft verdubbelen. Deze wet blijkt anno 2019 nog steeds actueel. Er zitten nu miljarden chips in ons mobieltje, volgend jaar het dubbele daarvan en de jaren daarna telkens weer het dubbele. Steeds indringender manifesteert zich daarom de vraag of en hoelang de mensheid in staat zal blijven de ontwikkelingen op het terrein van digitalisering en de aanpalende big data science bij te houden c.q. in de hand te houden. Met het vorenstaande en door

u verder met nadruk te verwijzen naar de site van het wereldwijde onderzoeks- en adviesbureau Gartner Inc. alsook de zoekterm ‘digitalisering’, denk ik de complexiteit van deze materie voldoende te hebben geduid.

Mijn tweede en laatste observatie betreft de beschikbaarheid van de broodnodige kennis, kunde en ervaring van en met digitale transformatie. Sinds enkele jaren verdringen de AEX-fondsen elkaar bij de poort van de Jheronimus Academy of Data Sciences (JADS) in Den Bosch waar op academisch en postacademisch niveau de data scientists van de toekomst worden opgeleid. De vraag hiernaar overstijgt het aanbod verre. Afgestudeerden hebben reeds lang voor hun graduation meerdere aanbiedingen op zak met een aanvangssalaris van € 100.000 of meer. Dit zegt iets over het schaarse aanbod voor de alsmaar groeiende vraag naar kennis en kunde op deze tak van wetenschap en de toepassing ervan. Met name de overheid en de semipublieke sector, en trouwens ook het midden- en kleinbedrijf (mkb), belanden hierdoor in een groeiende achterstandspositie. Ik vrees dat dit vooralsnog in brede kring wordt onderschat.

Al met al is er dus sprake van overschatting én onderschatting van beschikbare kennis en kunde. Deze nulmeting heeft ten doel RvC's/RvT's in staat te stellen om hiervan een juiste inschatting te maken.

Willem van Hassel  
Commissaris en  
voormalig voorzitter bestuur Stichting Nationaal Register





# Bijlage A

## Specifieke inzichten uit de nulmeting

- A-1** Achtergrond deelnemers
- A-2** Belang van ICT
- A-3** Kennis van en ervaring met ICT
- A-4** Betekenis digitale transformatie
- A-5** Betekenis digitale ontwikkelingen in de strategie
- A-6** Zorgen omtrent kennis en expertise
- A-7** Geëquipeerd zijn voor strategische besluiten
- A-8** Digitale transformatie op de agenda
- A-9** Kennis en expertise binnen de boardroom

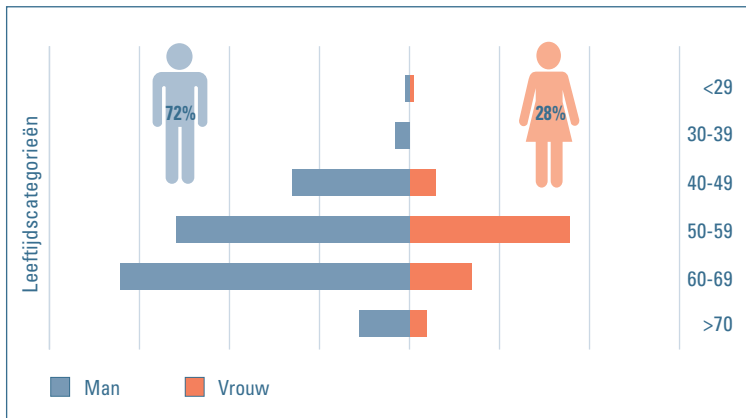
## Bijlage A Specifieke inzichten uit de nulmeting

**A-1 Achtergrond deelnemers** In het vorige hoofdstuk zijn algemene inzichten weergegeven en zijn suggesties gedaan die helpen om zorgpunten in de praktijk op te lossen.

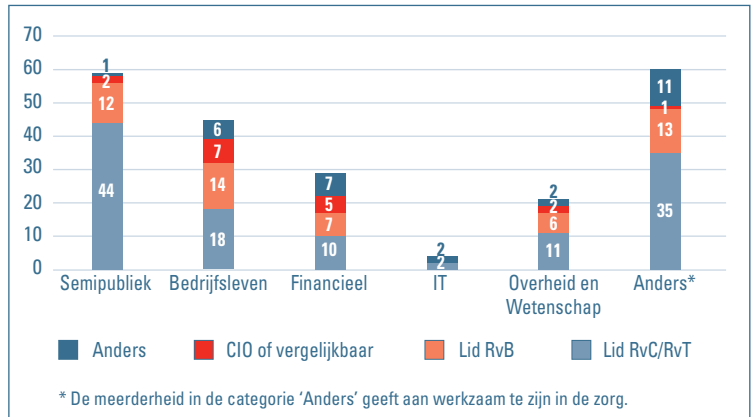
De basis hiervoor is een analyse van de antwoorden op de vragen uit de nulmeting. De vragenlijst die is gebruikt, gaat in op verschillende aspecten van digitalisering, digitale transformatie en de manier waarop daarmee in boardrooms is omgegaan.

Een overzicht van de demografische data:

**Figuur 2 Demografische verdeling (N=218)**

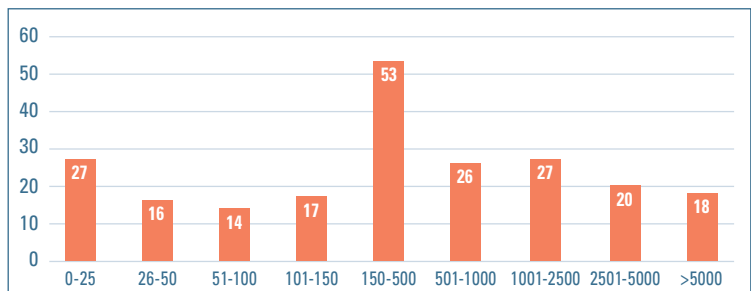


- De grote meerderheid is tussen de 50 en 69 jaar oud (76%).
- Vrouwelijke respondenten zijn gemiddeld wat jonger dan mannelijke respondenten.

**Figuur 3** Verdeling van sectoren en belangrijkste functie (N=218)

- De meeste respondenten zijn werkzaam in de semipublieke sector (27,1%) en het bedrijfsleven (20,6%). 13,3% is werkzaam in de financiële sector en 9,6% bij de overheid en in de wetenschap.
- De grootste meerderheid is lid van de RvC/RvT van een semipublieke organisatie of van een zorgorganisatie.
- In verhouding zitten de meeste leden van RvC/RvT in de semipublieke sector en de meeste leden van RvB in het bedrijfsleven.

De omvang van de organisaties waar respondenten in werkzaam zijn, is als volgt verdeeld:

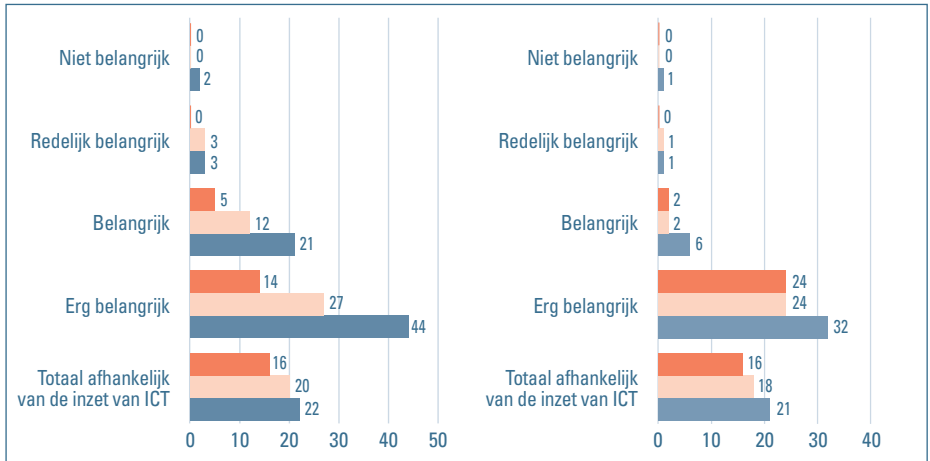
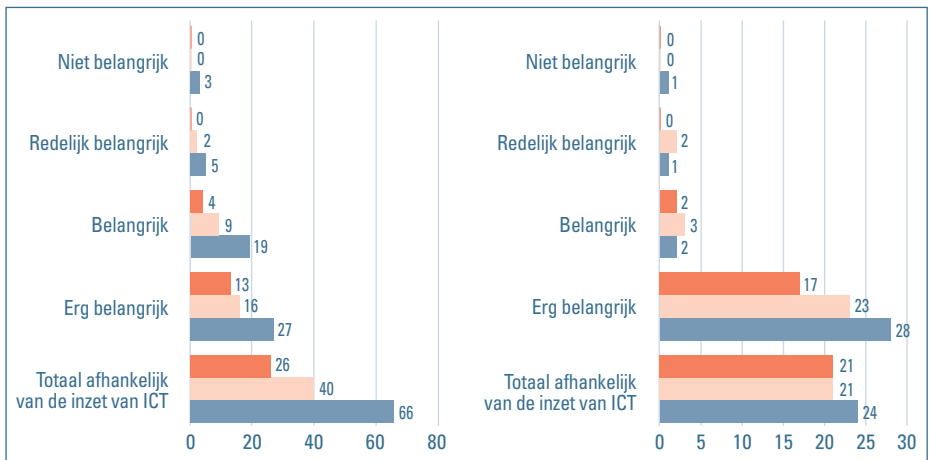
**Figuur 4** Aantal medewerkers organisatie (N=200)

- A-2 Belang van ICT** De nevenstaande grafieken geven voor RvC/RvT-leden versus bestuurs- en/of directieleden, en vervolgens voor (semi)publieke versus private organisaties, apart weer:
- a hoe belangrijk respondenten ICT vinden voor een goede uitvoering van hun corebusiness;
  - b op welke gebieden ICT een belangrijke rol speelt binnen de organisatie.

**Figuur 5 en 6: Belang van ICT per niveau**

- Een meerderheid vindt ICT 'Erg belangrijk' voor hun corebusiness (45,67%), gevolgd door 'Mijn organisatie is totaal afhankelijk van ICT' (28,37%).
- Respondenten van (semi)publieke organisaties kozen daarentegen het vaakst voor de laatste optie. (N=208)
- Een meerderheid geeft tevens aan dat ICT vooral op operationeel niveau een belangrijke rol speelt (zie legenda grafiek).<sup>6</sup> Deze meerderheid is in verhouding groter voor RvC/RvT-leden (85,19%) dan voor bestuurs- en directieleden (81,33%). Ook is deze verhouding groter voor respondenten van (semi)publieke organisaties dan voor respondenten van private organisaties. (N=208)
- Opvallend: van de respondenten die ICT erg belangrijk vinden voor hun corebusiness, geeft maar liefst 87,3% aan dat ICT vooral op operationeel niveau een belangrijke rol speelt (zie blauwe staven onder 'Erg belangrijk'). Deze tegenstrijdigheid is het duidelijkst bij (semi)publieke organisaties.
- Daarentegen zeggen relatief weinig van deze respondenten dat ICT vooral op strategisch niveau een belangrijke rol speelt: 44,42% (zie de rode staven). (N=208)
  - Bij leden van de RvC/RvT is dit percentage zelfs maar 28%. (N=108)
  - Bij leden van het bestuur of de directie is dit 64,86%. (N=75)

<sup>6</sup> Op deze vraag waren meerdere antwoorden mogelijk. Dit verklaart waarom het totaal van de percentages hoger is dan 100%.

**Figuur 5 RvC/RvT-leden (N=108)****Bestuurs- en directieleden (N=75)****Figuur 6 (Semi)publieke organisaties (N=76)****Private organisaties (N=73)**

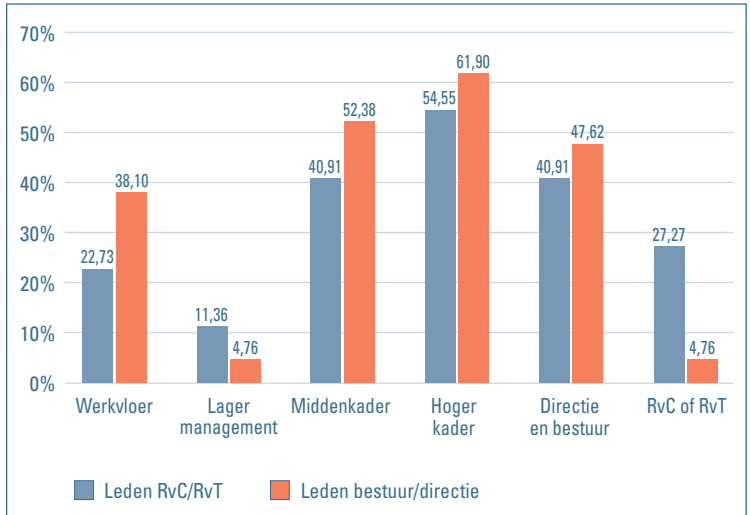
- Vooral op **strategisch niveau**:  
bijvoorbeeld in strategievorming, in de samenwerking met andere organisaties of in verandertrajecten (**42,31%**)
- Vooral op **tactisch niveau**:  
bijvoorbeeld in het onderhouden van contacten met klanten (**56,73%**)
- Vooral op **operationeel niveau**:  
bijvoorbeeld het optimaliseren van interne processen (**82,21%**)

**A-3 Kennis van en ervaring met ICT** De meeste kennis van en ervaring met ICT en nieuwe ontwikkelingen zit volgens respondenten met name bij het hogere kader (59,28%), het middenkader (46,91%) en bij het bestuur/de directie (48,97%). Op deze vraag konden respondenten maximaal drie antwoorden geven.

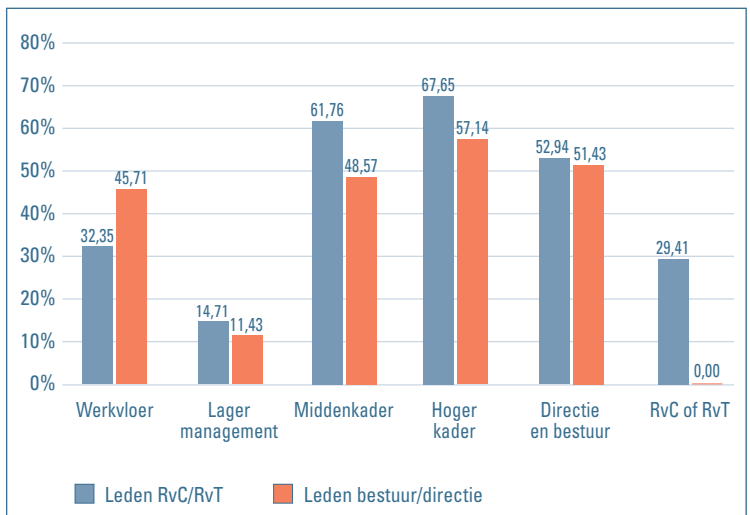
**Figuur 7 en 8**

Opvallend: maar heel weinig leden van het bestuur of de directie geven aan dat de kennis bij RvC/RvT-leden zit (1,33%). Daarentegen gaven deze RvC/RvT-leden geregeld aan dat deze kennis wél bij hen zit (25%).

**Figuur 7** Waar zit de kennis en ervaring in (semi)publieke organisaties? (N=65)



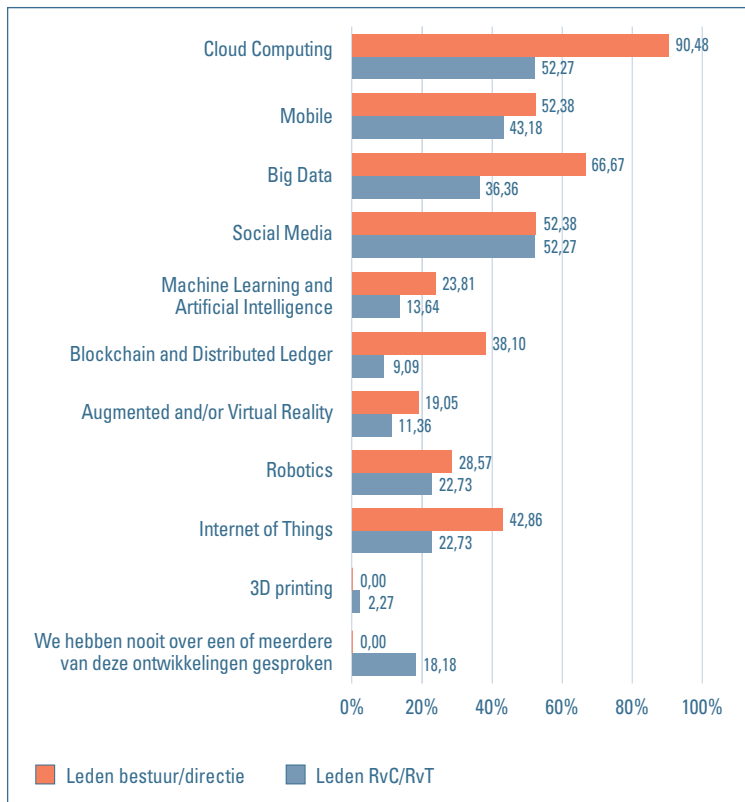
**Figuur 8** Waar zit de kennis en ervaring in private organisaties? (N=69)



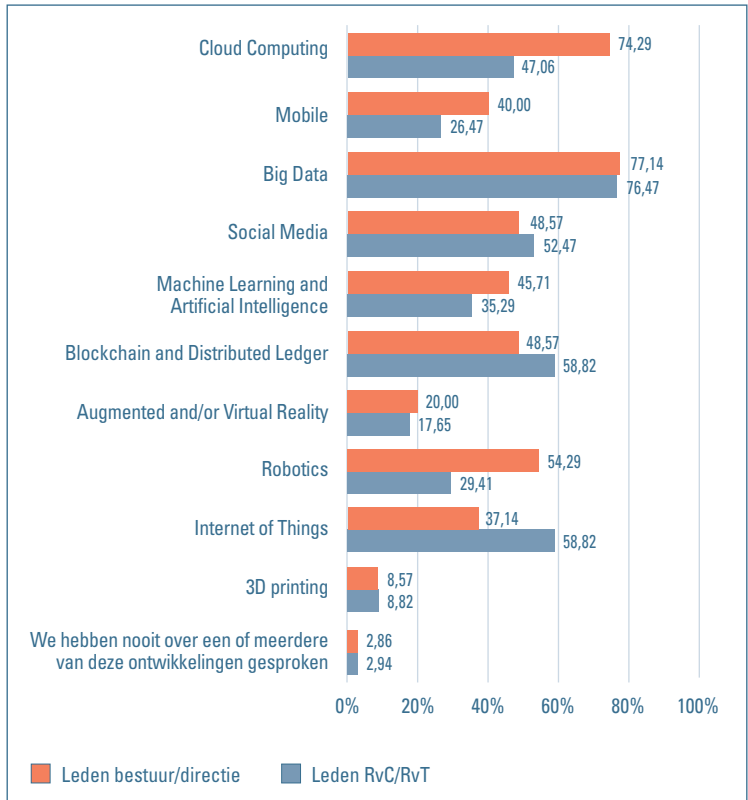


Gevraagd is ook over welke trends er binnen het bestuur/de directie of de RvC/RvT van (semi)publieke of private organisaties is gesproken. Dit levert het volgende beeld op (maximaal drie antwoorden waren mogelijk).

**Figuur 9 Welke trends spelen er bij respondenten van (semi)publieke organisaties (N=65)**



**Figuur 10** Welke trends spelen er bij respondenten van private organisaties (N=69)

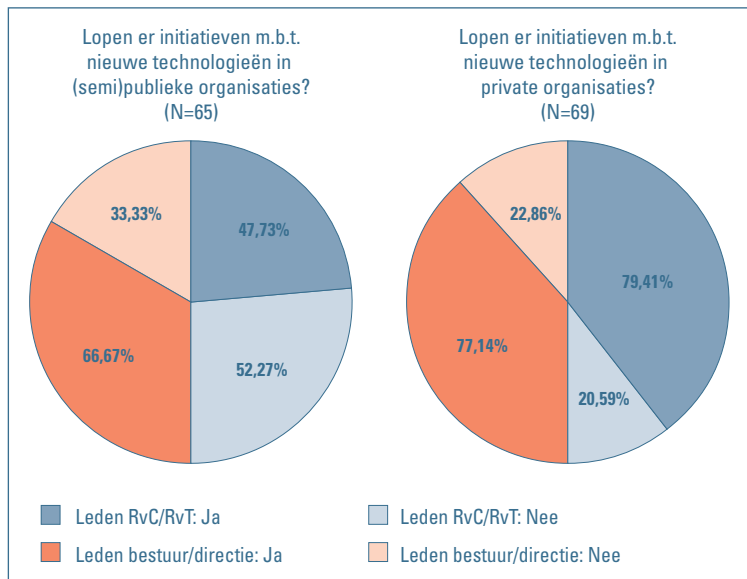


- De antwoorden die over het algemeen het meest werden gekozen zijn Cloud Computing (59,28%), Big Data (58,25%), Social Media (54,12%) en Internet of Things (33,33%).
- RvC/RvT-leden in (semi)publieke organisaties geven verrassend vaak aan nooit over de trends te praten (18,18%). Over het algemeen kiezen RvC/RvT-leden minder vaak voor een trend dan bestuurs- en/of directieleden. Het gaat dan met name om Cloud Computing en Big Data: respectievelijk 76,00% en 69,33% geven aan deze trends te hebben besproken binnen het bestuur/de directie, in vergelijking met 'maar' 50,00% en 51,85% binnen de RvC/RvT.

Via een open vraag is respondenten gevraagd te benoemen met welke digitale technologieën hun organisatie zich bezighoudt. In totaal kozen 174 mensen ervoor deze vraag te beantwoorden. Technologieën die hier vaak werden benoemd, zijn Cloud Computing, Blockchain, Big Data, Internet of Things en algemene digitalisering (van de corebusiness) zoals bijvoorbeeld leeromgevingen of cliëntendossiers.

De vraag “Lopen er op dit moment initiatieven binnen uw organisatie om ervaring op te doen met nieuwe en moderne technologie, bijvoorbeeld in de vorm van proeftuinen, pilots, startups et cetera?” werd door de meerderheid beantwoord met “Ja” (68,56%, N=133). De overige respondenten gaven aan dat er geen initiatieven van dit soort liepen (31,44%, N=61).

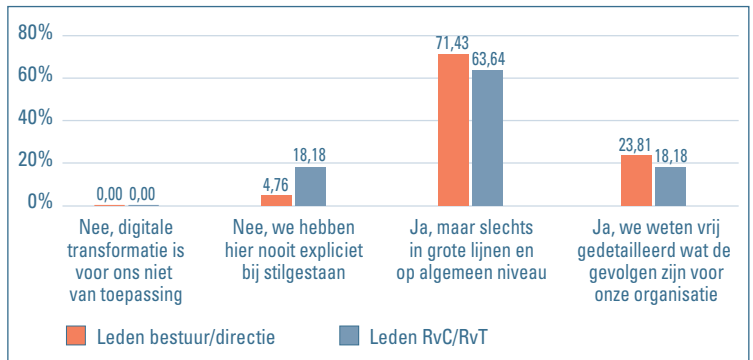
**Figuur 11** Initiatieven nieuwe technologieën



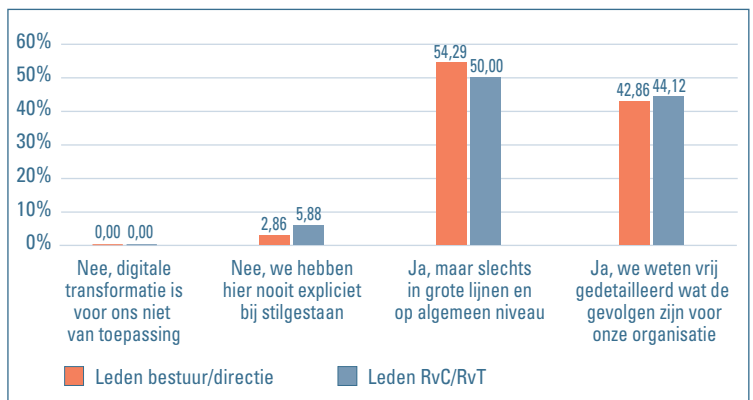
- Het antwoord op deze vraag luidt vaker “Nee” in de (semi)publieke sector.

**A-4 Betekenis digitale transformatie** De vraag “Heeft u een beeld van wat de in de media vaak aangehaalde ‘digitale transformatie’ voor uw organisatie kan betekenen?” werd door de meerderheid beantwoord met “Ja, maar slechts in grote lijnen en op algemeen niveau” (56,77%). De verdeling van antwoorden van leden van RvC/RvT was ongeveer gelijk aan de verdeling van leden van bestuur/directie, zoals hieronder te zien is. Hetzelfde geldt voor de verdeling over het type organisatie (publiek versus privaat).

**Figuur 12** Beeld van betekenis digitale transformatie voor uw (semi)publieke organisatie (N=65)

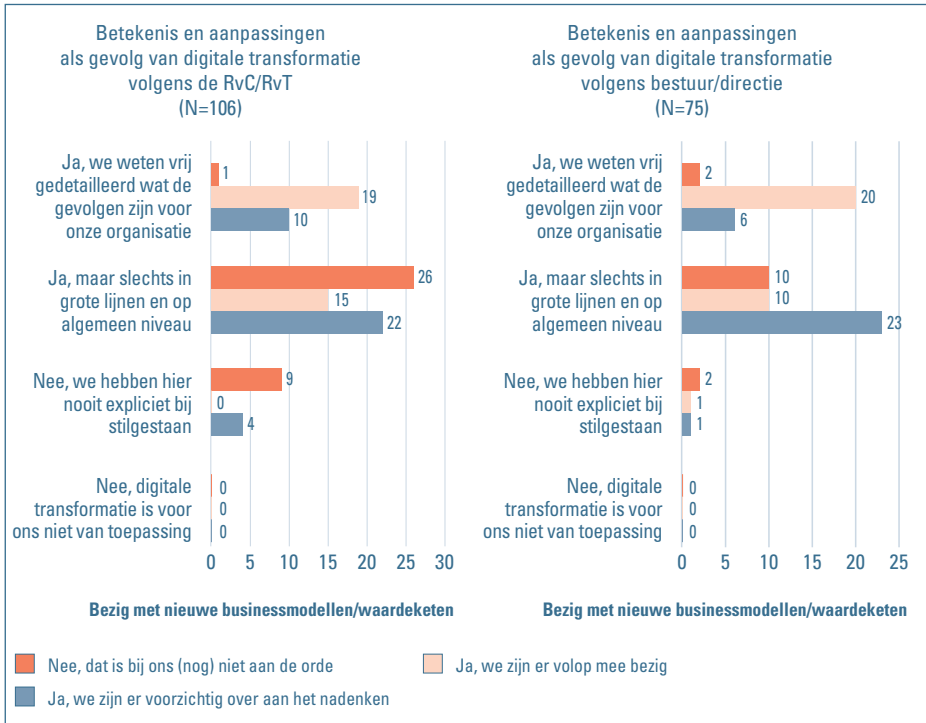


**Figuur 13** Beeld van betekenis digitale transformatie voor uw private organisatie (N=69)

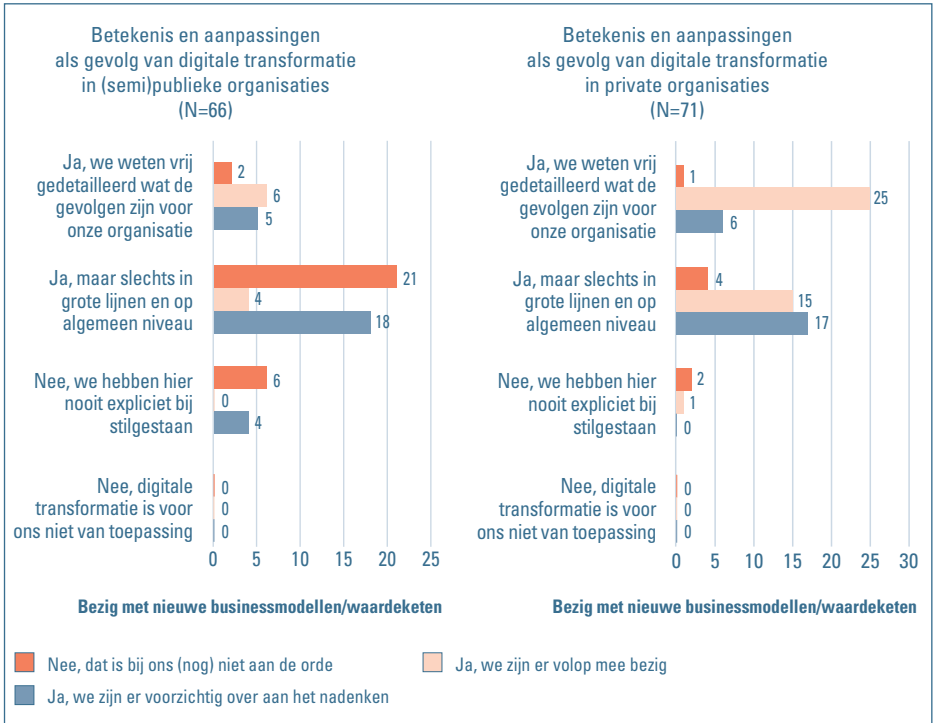


Figuur 14 en 15 geven de resultaten weer als wordt gevraagd naar nieuwe businessmodellen of veranderingen in de waardeketen:

**Figuur 14** Betekenis digitale transformatie



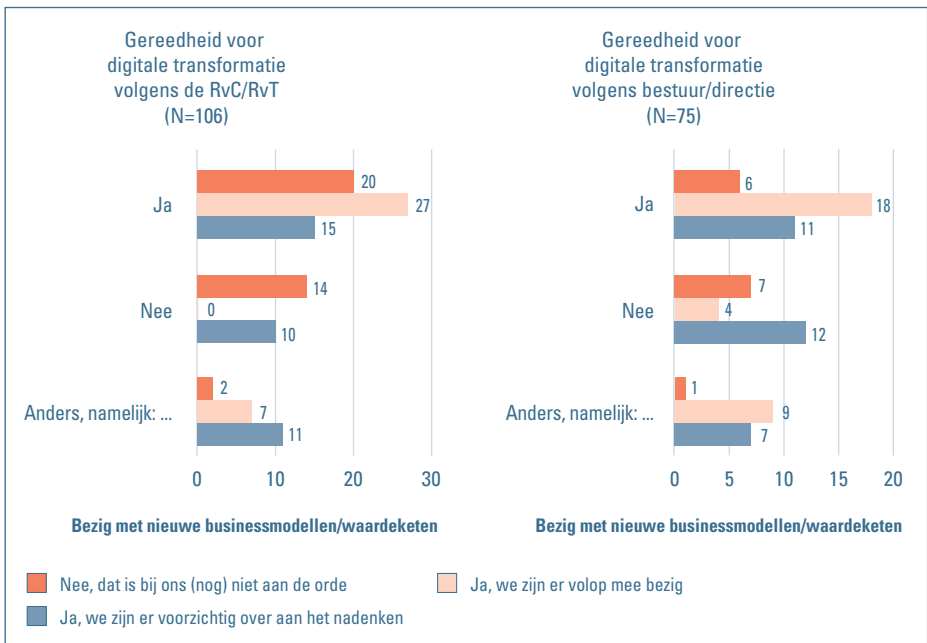
**Figuur 15** Betekenis digitale transformatie



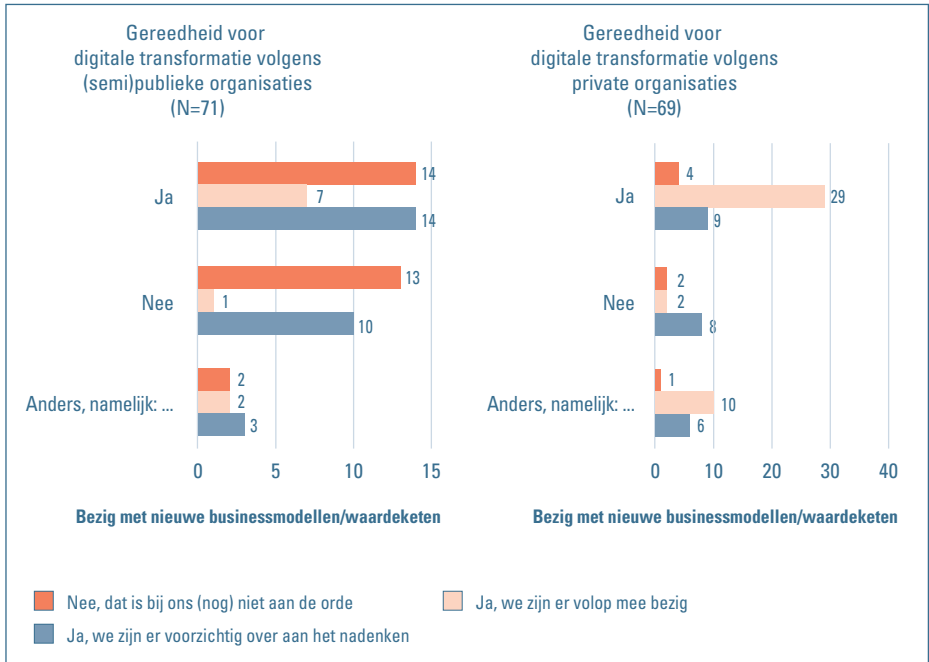
Ten aanzien van de vraag “Acht u uw organisatie voldoende in staat om de slag van denken naar doen te maken waar het gaat om digitale transformatie?” beantwoordde de grote meerderheid met “Ja” (53,48%). 26,74% antwoordde met “Nee”, en de rest (19,79%) met “Anders, namelijk: ...”

De antwoorden voor deze laatste categorie waren zeer uiteenlopend.

**Figuur 16** Gereed voor digitale transformatie?



**Figuur 17** Gereed voor digitale transformatie?



- Opvallend: hoewel veel respondenten van mening zijn dat nadenken over nieuwe businessmodellen of veranderingen in de waardeketen voor hun organisatie nog niet nodig is, schatten zij zichzelf wel gereed om de slag van denken naar doen te maken met betrekking tot digitale transformatie (zie rode balkjes onder "Ja"). Het gaat hierbij in totaal om 50% van de mensen die nadenken over nieuwe businessmodellen nog niet nodig vinden. Een grote groep van deze mensen zit bij (semi)publieke organisaties (rode balk onder "Ja", links in bovenstaande grafiek).
- Onder private organisaties is het merendeel al wel volop bezig met digitale transformatie (lichtrode balk, rechts in bovenstaande grafiek).



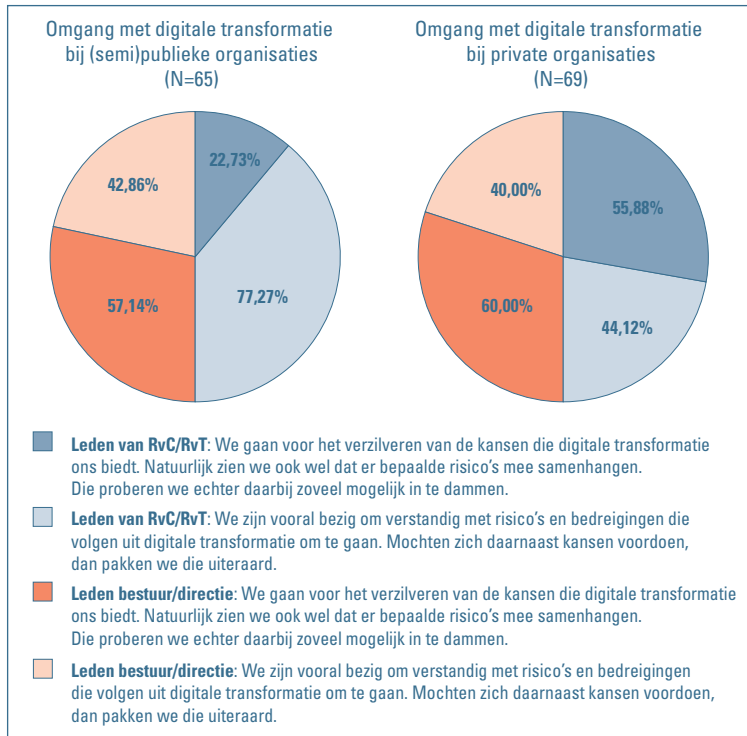
**A-5**  
**Betekenis**  
**digitale**  
**ontwikkelingen**  
**in de strategie**

Respondenten is gevraagd te kiezen tussen onderstaande stellingen:

- “We gaan voor het verzilveren van de kansen die digitale transformatie ons biedt. Natuurlijk zien we ook wel dat er bepaalde risico’s mee samenhangen. Die proberen we echter daarbij zoveel mogelijk in te dammen.” (47,13%, N=82).
- “We zijn vooral bezig om verstandig met risico’s en bedreigingen die volgen uit digitale transformatie om te gaan. Mochten zich daarnaast kansen voordoen, dan pakken we die uiteraard.” (52,87%, N=92).

188 respondenten beantwoordden deze vraag en de verdeling van antwoorden was over het algemeen ongeveer gelijk. Verdeeld op functie (leden van de RvC/RvT versus leden van het bestuur/de directie) en type organisatie zijn er echter interessante verschillen:

**Figuur 18** Omgang met digitale transformatie



- Bij private organisaties is het aantal RvC/RvT-leden dat aangeeft voor het verzilveren van kansen te gaan in plaats van voor het omgaan met risico's, beduidend groter dan bij (semi)publieke organisaties.

Gevraagd is ook naar de grootste barrières en kansen voor de uitvoering van digitale transformatie in de praktijk van de eigen organisatie. Hieruit komt het volgende beeld naar voren voor wat betreft de barrières:

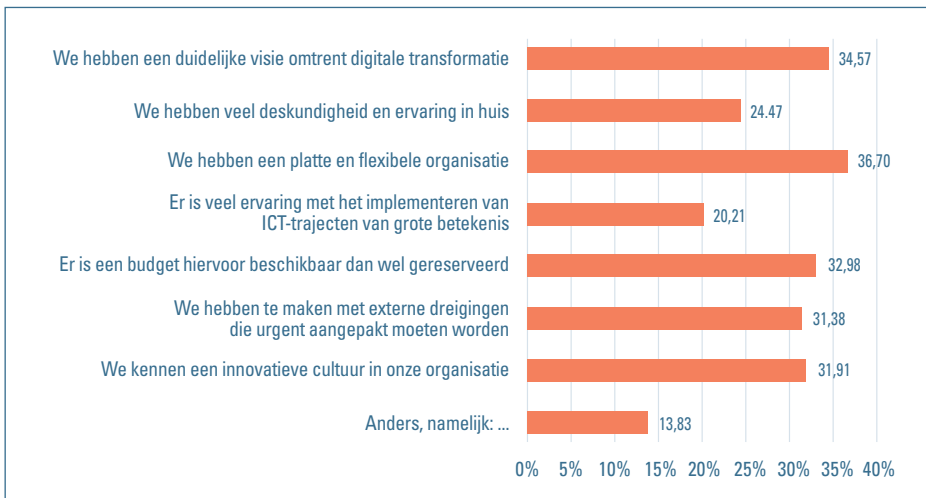
**Figuur 19 Barrières bij de uitvoering van digitale transformatie (N=187)**



- De meeste respondenten zien "Het krijgen en inzetten van de juiste mensen die verstand van zaken hebben als grootste barrière om digitale transformatie in de organisatie door te voeren" (56,15%).
- Andere veel gekozen barrières zijn "De benodigde investeringen" (40,11%) en "Het 'meekrijgen van de organisatie' (bijvoorbeeld het doorbreken van de interne 'kleilagen' binnen het management)" (38,50%).

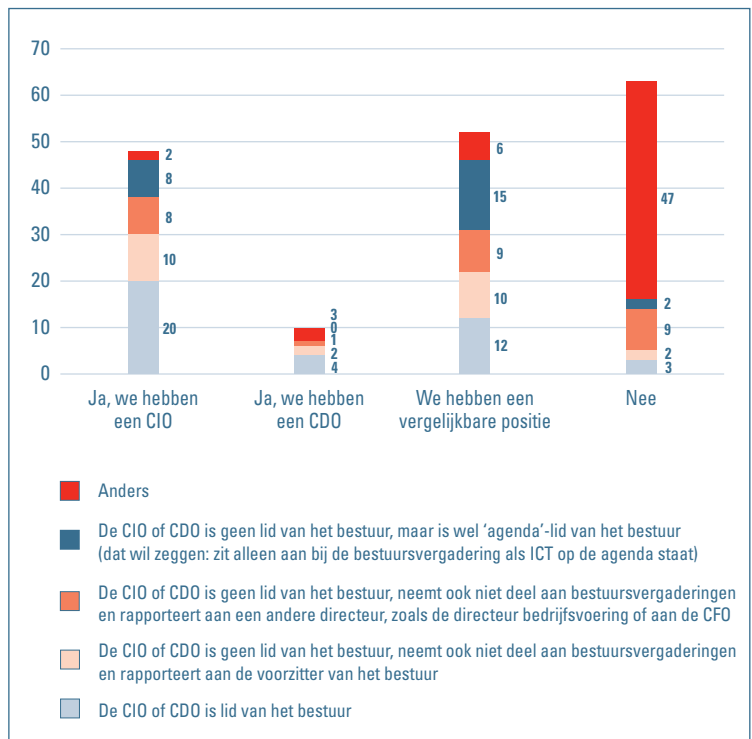
Op de vraag wat de respondent als grootste kansen voor de doorvoering van digitale transformatie in de organisatie zag, kiezen veel respondenten voor “We hebben een platte en flexibele organisatie” (36,70%) en “We hebben een duidelijke visie omtrent digitale transformatie” (34,57%). Relatief weinig mensen antwoordden met “Er is veel ervaring met het implementeren van ICT-trajecten met grote betekenis” (20,21%) of “We hebben veel deskundigheid en ervaring in huis” (24,47%). De verdere verdeling is als volgt:

**Figuur 20** Grootste kansen voor doorvoering (N=188)



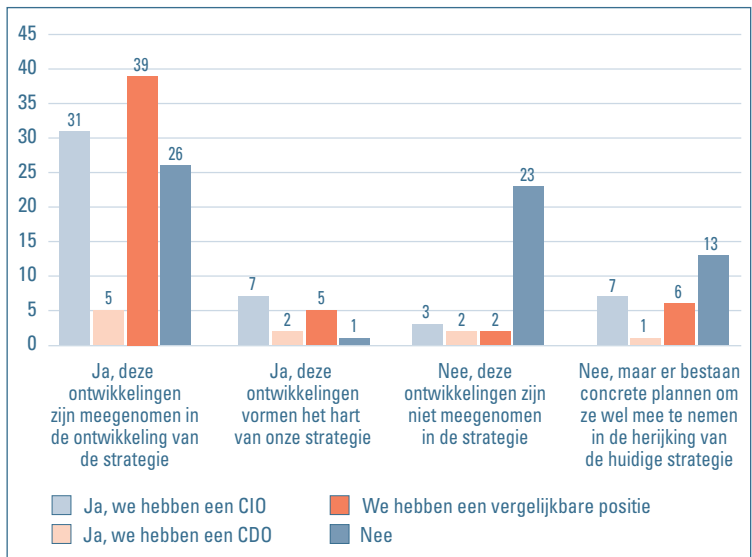
Op de vraag of er binnen de organisatie een CIO/CDO of vergelijkbare positie was, antwoordde een kleine meerderheid met "Nee" (33,87%). Op de vraag hoe deze CIO/CDO of vergelijkbare functionaris gepositioneerd is, antwoordde een meerderheid met "Als lid van het bestuur" (22,04%) of met "Anders" (34,95%). De verdeling was als volgt:

**Figuur 21** Aanwezigheid CIO/CDO of vergelijkbaar (N=173)



Op de vraag “Gaaf uw strategie in op digitale ontwikkelingen die momenteel plaatsvinden?” antwoordde een grote meerderheid met “Ja, deze ontwikkelingen worden meegenomen in de ontwikkeling van de strategie” (60,75%). Een klein deel antwoordde echter met “Ja, deze ontwikkelingen vormen het hart van onze strategie” (8,06%). De overige respondenten zijn (ongeveer) evenredig verdeeld over de twee overige categorieën (“Nee, deze ontwikkelingen zijn niet meegenomen in de strategie” en “Nee, maar er bestaan concrete plannen om ze wel mee te nemen in de herijking van de huidige strategie”). Hieronder zijn de antwoorden op deze vraag vergeleken over de verschillende groepen met betrekking tot de aanwezigheid van een CIO/CDO.

**Figuur 22** Digitale ontwikkelingen in de strategie (N=173)



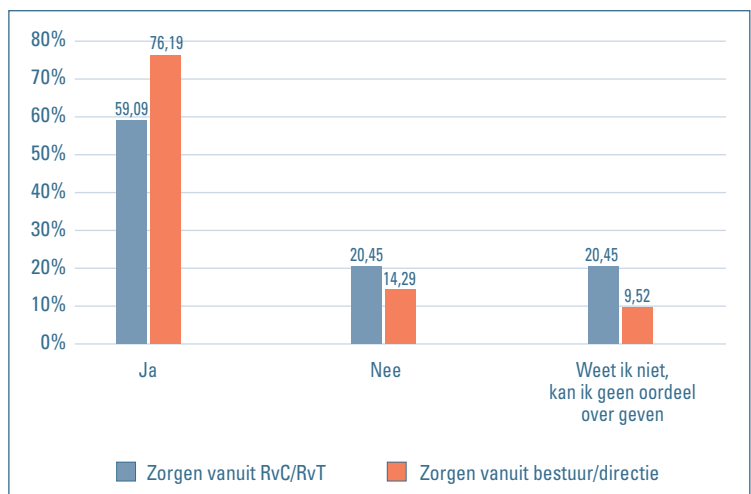
- Opvallend: de meeste respondenten die aangeven dat de strategie niet ingaat op digitale ontwikkelingen, geven tevens aan geen CIO, CDO of een vergelijkbare positie te hebben. Respondenten die met een “Ja”-optie hebben beantwoord, hebben meestal wel een CIO, CDO of vergelijkbaar.

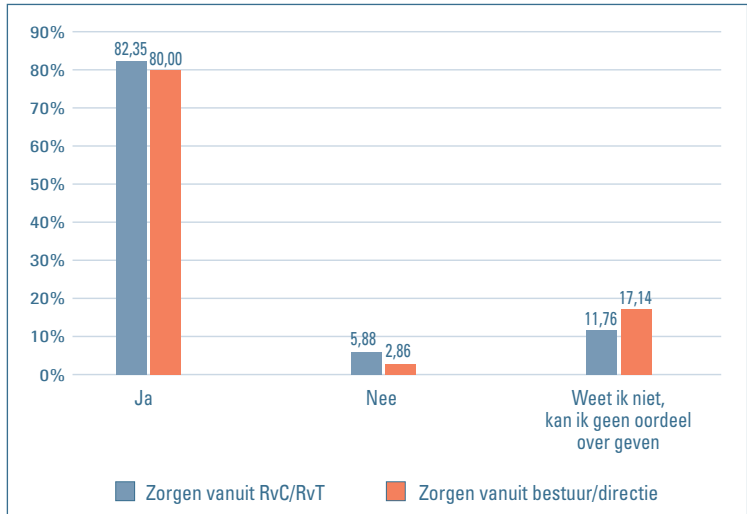
**A-6**  
**Zorgen omtrent**  
**kennis en**  
**strategie**

De vraag was: “Grant Thornton, een toonaangevend onderzoeksbureau, heeft een groot internationaal onderzoek uitgevoerd onder besturen RvC’s of RvT’s. Op basis hiervan geeft men aan zich zorgen te maken over het niveau van kennis ten aanzien van technologie binnen besturen en RvC/RvT. Vaak is men daardoor niet in staat op een goede wijze het gesprek aan te gaan met de eigen directie of het management. Gebaseerd op uw ervaring als bestuurder, commissaris of toezichthouder, dus even los van uw eigen organisatie, deelt u deze mening als u om u heen kijkt?” Deze werd door 185 respondenten beantwoord. 71,89% hiervan antwoordde met “Ja”, 13,5% met “Nee” en de overige respondenten konden hier geen oordeel over geven (14,59%).

- Deze antwoorden zijn ongeveer evenredig verdeeld over leden van de RvC/RvT en bestuurs- en directieleden, zoals de figuren hieronder aanduiden. Het enige opvallende is dat RvC/RvT-leden vaker aangeven zich geen zorgen (15,74%) te maken over technologische kennis in boardrooms dan bestuurs- en directieleden (10,67%). Bestuurders in private organisaties maken zich vaker zorgen dan in (semi)publieke organisaties.

**Figuur 23** Zorgen in (semi)publieke organisaties (N=65)



**Figuur 24** Zorgen in private organisaties (N=69)

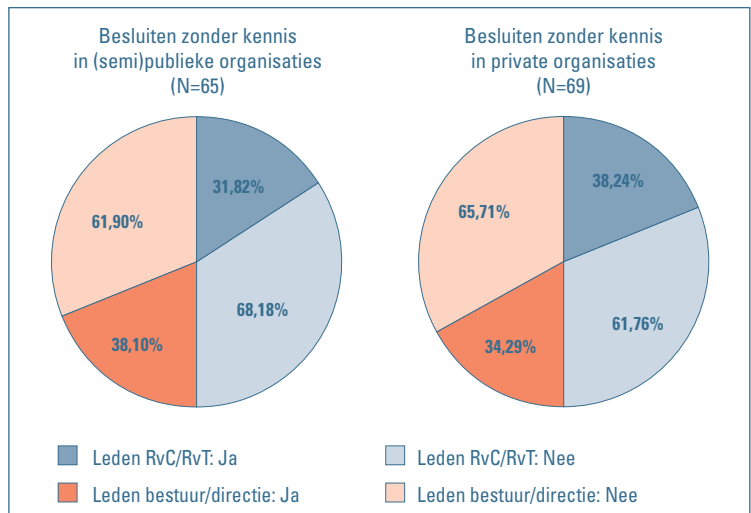
**A-7**  
**Geëquipeerd zijn**  
**voor strategische**  
**besluiten**

De vraag “Is of wordt er binnen uw organisatie wel eens een strategisch besluit genomen over de inzet van ICT zonder dat er echt diepgaande kennis hierover voor handen was? Bijvoorbeeld uit overwegingen dat concurrenten ook investeren of dat men het gevoel heeft de boot niet te willen missen?” werd door 185 respondenten als volgt beantwoord:

- Ja: 36,22%
- Nee: 63,78%

Deze meerderheid voor het antwoord “Nee” geldt voor beide functiegroepen. Bij (semi)publieke organisaties echter zien we dat het aantal “Nee”-stemmers onder de leden van de RvC/RvT wat hoger ligt dan onder de leden van het bestuur dan wel de directie. Bij private organisaties is dit net andersom.

**Figuur 25** Besluiten zonder kennis



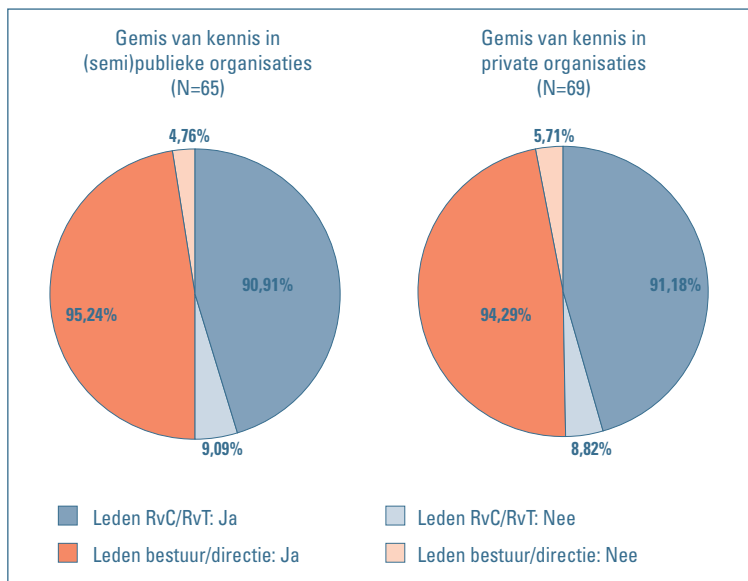


De vraag “Als er weinig of geen kennis over digitale ontwikkelingen voor handen is, ervaart u dit als een probleem of een gemis?” werd door 171 respondenten als volgt beantwoord:

- Ja: 92,43%
- Nee: 7,57%

De verdeling van deze antwoorden over de twee functiegroepen en soorten organisaties komt hiermee redelijk overeen. Bestuurs- en/of directieleden zien het gebrek aan kennis net iets vaker als gemis dan RvC/RvT-leden.

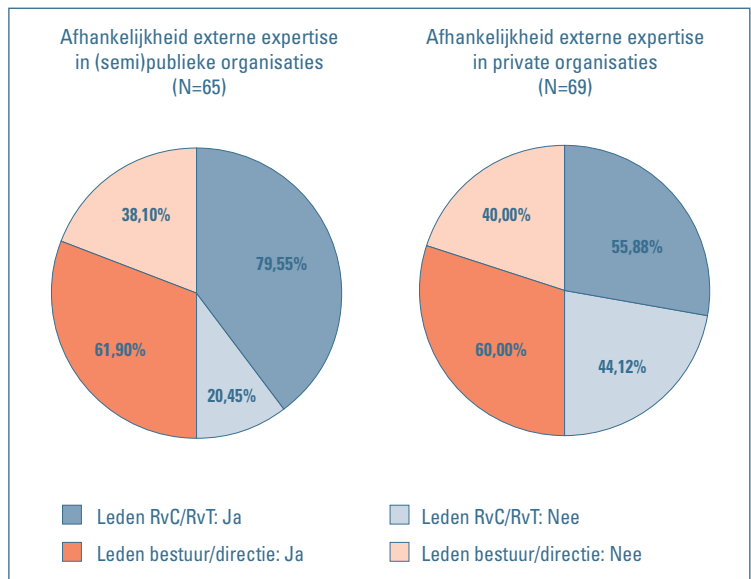
**Figuur 26** Gemis van kennis



De vraag “Bent u ten aanzien van digitale ontwikkelingen afhankelijk van de inzet van externe expertise, omdat deze intern ontbreekt?” werd door 185 respondenten als volgt beantwoord:

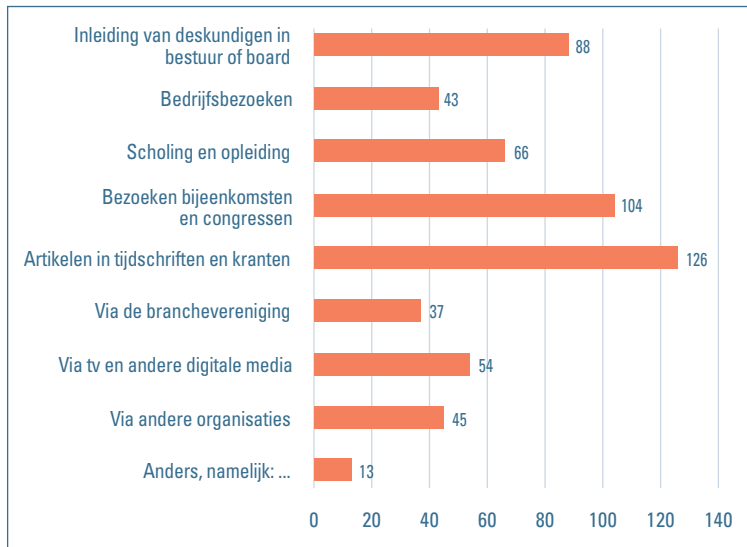
- Ja: 62,16%
- Nee: 37,84%

**Figuur 27** Afhankelijkheid externe expertise



Op de vraag “Hoe blijft u persoonlijk geïnformeerd over nieuwe digitale ontwikkelingen?” waren meerdere antwoorden mogelijk. Het meestgekozen antwoord was veruit “Artikelen in tijdschriften en kranten” (76,36%). Ook “Bezoeken, bijeenkomsten en congressen” werd veel gekozen (63,03%). De verdere verdeling was als volgt:

**Figuur 28** Informatiebronnen nieuwe digitale ontwikkelingen (N=165)



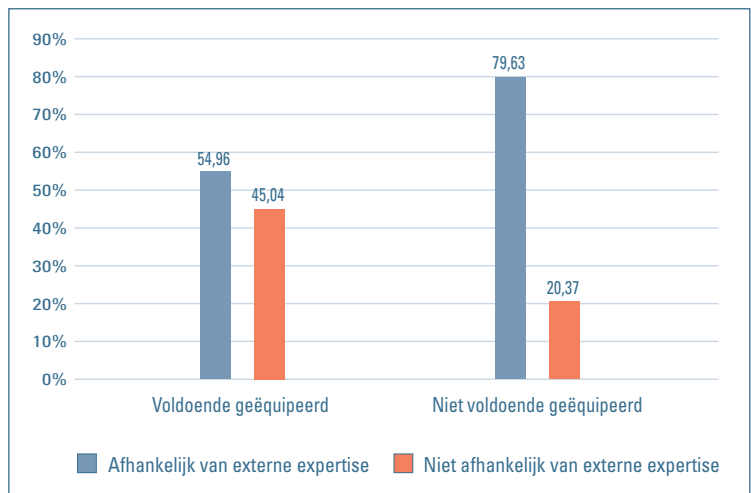
De vraag “Vindt u van uzelf dat u voldoende geëquipeerd bent om in een snel digitaliserende wereld strategische besluiten te nemen?” werd door een totaal van 185 respondenten als volgt beantwoord:

- Ja: 70,81%
- Nee: 29,19%

De verdeling van antwoorden is voor beide functiegroepen nagenoeg gelijk.

Een opvallende bevinding wordt duidelijk uit de vergelijking van deze antwoorden met de antwoorden op de eerdere vraag “Bent u ten aanzien van digitale ontwikkelingen afhankelijk van de inzet van externe expertise, omdat deze intern ontbreekt?” Zie onderstaande grafiek.

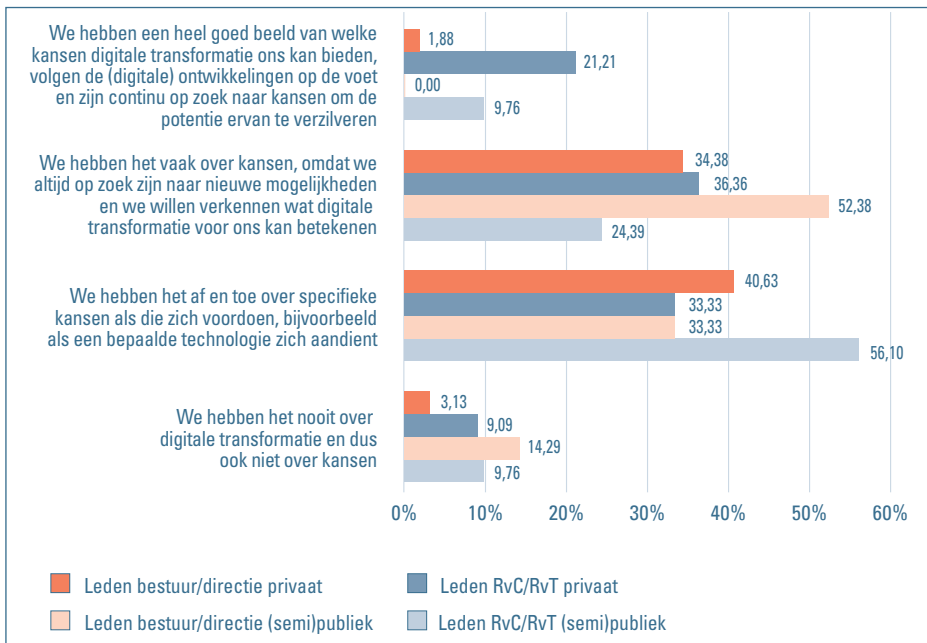
**Figuur 29** Voldoende geëquipeerd met/zonder interne expertise (N=185)



- Opvallend: een groot gedeelte (54,96%) van de respondenten die aangeeft voldoende geëquipeerd te zijn voor strategische besluiten in een snel digitaliserende wereld, gaf eerder tevens aan afhankelijk te zijn van externe expertise ten aanzien van digitale ontwikkelingen.
- Een kleiner aantal (maar ook tegenstrijdig) vindt dat zij niet voldoende geëquipeerd zijn, maar ook niet afhankelijk van externe expertise (20,37%).

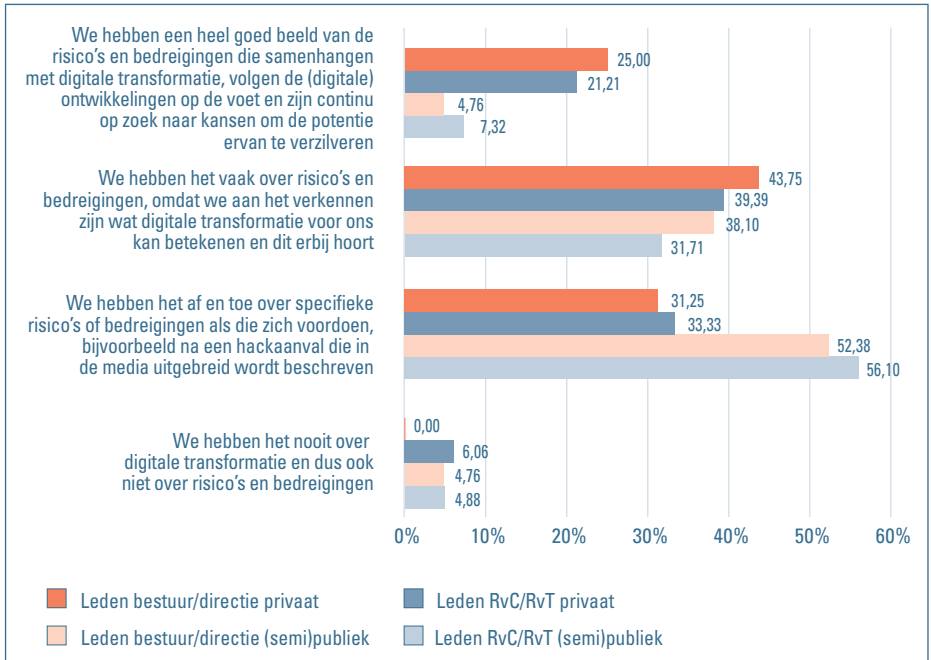
**A-8** Op de vraag “In welke mate bespreekt u in vergaderingen van het bestuur/de directie of de RvC/RvT de kansen die geboden worden door digitale transformatie?; gaf in beide groepen de meerderheid aan het **af en toe** of **vaak** te hebben over specifieke kansen met betrekking tot digitale transformatie als die zich voordoen. Bestuurs- en directieleden geven wat vaker aan dit **vaak** te bespreken

**Figuur 30** Kansen digitale transformatie in vergaderingen (N=127)



Daarentegen gaven de meeste bestuurs- en directieleden aan **vaak** risico's en bedreigingen die samenhangen met digitale transformatie te bespreken in vergaderingen, waar de meeste RvC/RvT-leden aangaven dit maar **af en toe** te bespreken.

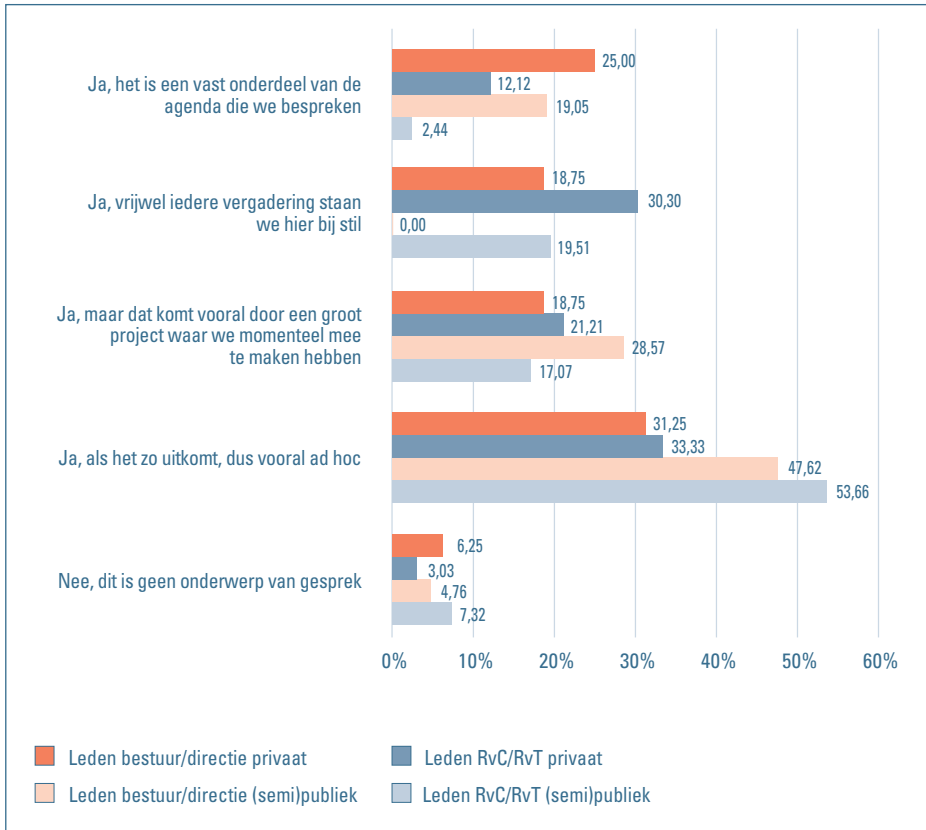
**Figuur 31** Risico's digitale transformatie in vergaderingen (N=125)



- Opvallend: over het algemeen lijken kansen en risico's van digitale transformatie vaker te worden besproken in vergaderingen van het bestuur/de directie dan van de RvC/RvT. Tevens lijkt het vaker te worden besproken in private organisaties dan in (semi)publieke organisaties.

De verdeling van antwoorden op de vraag of digitale transformatie (of aspecten hiervan) op de agenda van het bestuur/de directie of RvC/RvT staat, is als volgt:

**Figuur 32** Digitale transformatie op de agenda (N=125)

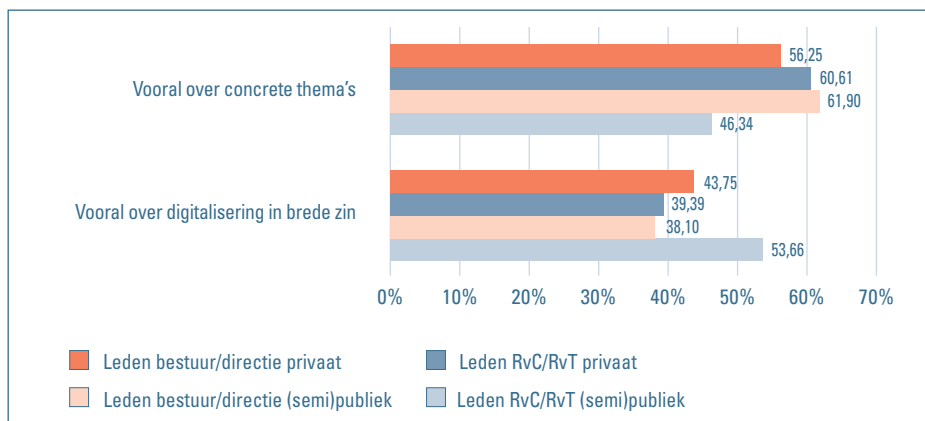


- Het grootste verschil tussen beide functiegroepen zit in het feit dat bestuurs- en directieleden veel vaker aangeven dat digitale transformatie een vast onderdeel van de besproken agenda is (21,13% versus 4,90%). Daarentegen geven RvC/RvT-leden vaker aan dat ze digitale transformatie alleen op de agenda zetten als het zo uitkomt (44,12%).

- A-9 Kennis en expertise binnen de boardroom** De volgende vraag werd alleen aan RvC/RvT-leden gesteld: “In welke rol is het belang van kennis over digitalisering bij toezichthouders vooral gewenst?” De 102 respondenten antwoordden met:
- In de toezichthoudende rol (bijvoorbeeld risicobeheersing): 34,31%.
  - In de rol als sparringpartner van bestuur of directie: 49,02%.
  - In de werkgeversrol: 0,98%.
  - Anders, namelijk: 15,69%.
    - Alle respondenten die voor dit antwoord kozen gaven aan kennis in alle drie de bovengenoemde rollen belangrijk te vinden.

De vraag “Als u de binnen de RvC of RvT over digitale transformatie praat, gaat het dan over digitalisering in brede zin (en wat het kan betekenen voor uw organisatie) of meer over concrete thema’s als bijvoorbeeld cybersecurity of blockchain?” werd als volgt beantwoord door de vier groepen:

**Figuur 33 Digitalisering: breed of concreet? (N=125)**

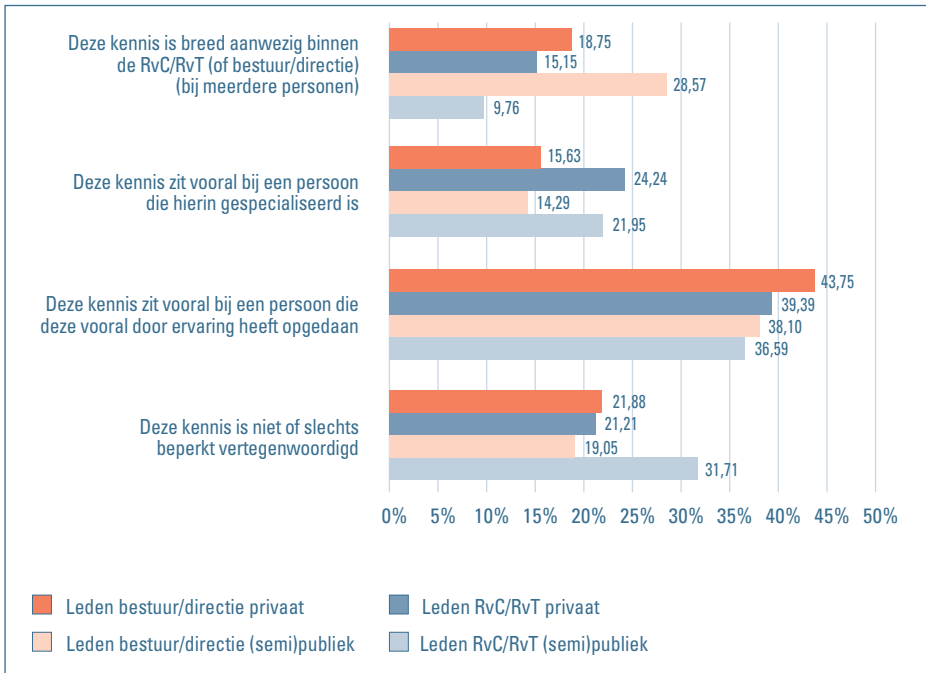


- In het algemeen staat digitale transformatie vaker op de agenda van het bestuur/de directie dan van de RvC/RvT. Daarnaast bespreekt het bestuur/de directie ook (iets) vaker concrete thema's, al doet de RvC/RvT dat ook wel geregeld (met name in de private sector).



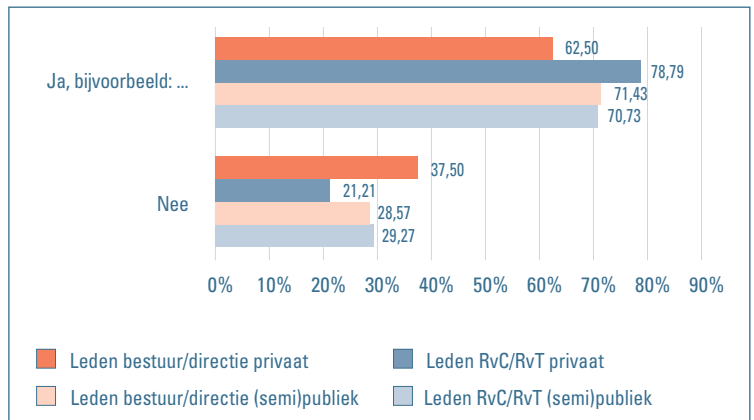
Het volgende overzicht geeft inzicht op de antwoorden op de vraag “In hoeverre is er binnen het bestuur of de directie (RvC of RvT) van uw organisatie kennis en expertise aanwezig om digitale transformatie op de juiste waarde te kunnen schatten?”

**Figuur 34 Kennis en expertise binnen RvC/RvT en bestuur/directie (N=125)**



In het algemeen geeft een grote meerderheid van de respondenten aan dat het wel eens voorkomt dat het bestuur/de directie of de RvC/RvT het management uitdaagt of bevroegt waar het gaat om de toepassing van nieuwe ICT-ontwikkelingen.

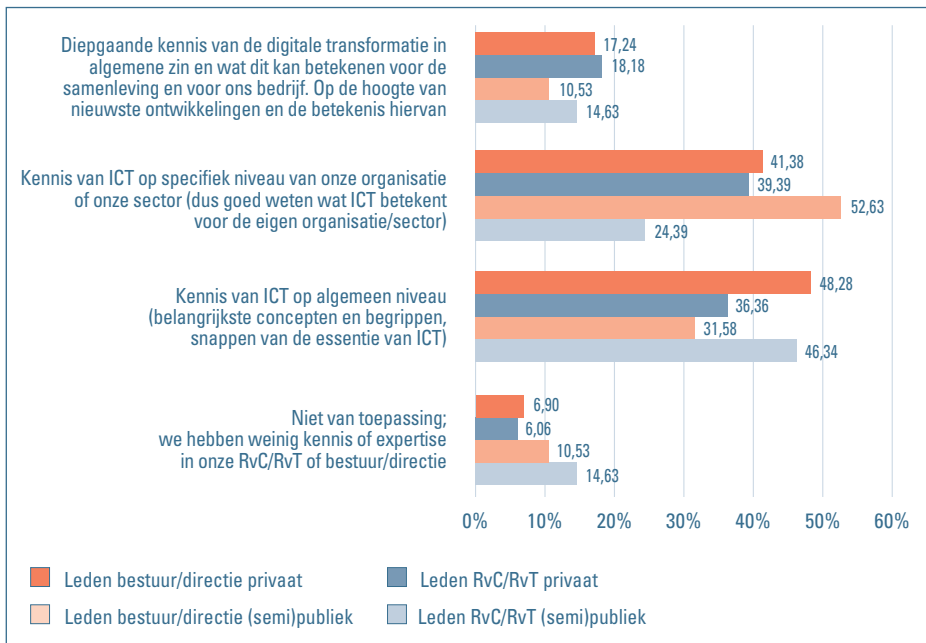
**Figuur 35** Uitdagen management met betrekking tot ICT (N=125)



- Leden van de RvC/RvT (vooral in de private sector) dagen het management vaker uit dan leden van het bestuur of de directie met betrekking tot ICT.

Het meestgekozen antwoord op de vraag “Als er kennis is binnen het bestuur of de directie, hoe zou u deze kennis dan kwalificeren? (Meerdere opties mogelijk),” was veruit “Kennis van ICT op specifiek niveau van onze organisatie of onze sector (dus goed weten wat ICT betekent voor de eigen organisatie/sector” (53,45%). De verdere verdeling is als volgt:

**Figuur 36** Kwalificatie van kennis (N=125)



Efficiency, optimalisatie, verdienmodellen en verbeterde klantrelaties zijn vaker terugkerende antwoorden op de open vraag “Wat is voor u persoonlijk de grootste kans die u ziet ten aanzien van digitale transformatie?”

# Bijlage B

## De uitvoering en uitvoerenden van het onderzoek

**B-1** De uitvoering

**B-2** De uitvoerenden

## Bijlage B De uitvoering en uitvoerenden van het onderzoek

**B.1 De uitvoering** De nulmeting is uitgevoerd in de vorm van een survey-onderzoek wat tot doel heeft een breed overzicht te bieden over hoe men in de benaderde organisaties omgaat met digitalisering en diverse aspecten hiervan. Het survey-onderzoek is een vragenlijst naar diverse aspecten die te maken hebben met digitalisering. Deze wordt digitaal afgenomen en zoveel mogelijk ook verwerkt.

De volgende stappen zijn gedurende de uitvoering gezet.

### 1 Opstellen vragenlijst

Op basis van de doelstelling van de nulmeting en verkennende gesprekken met de opdrachtgevers is begonnen met het opstellen van gerichte vragen voor in het survey-onderzoek.

De vragenlijst die is gebruikt, bevat in totaal 44 vragen die deels een gesloten en deels een open karakter hebben. In de vragenlijst zijn generieke vragen opgenomen die zowel voor leden van bestuur/directie als voor leden RvC/RvT relevant zijn. Daarnaast is er een apart gedeelte met vragen die alleen bedoeld zijn voor leden van bestuur/directie en een apart gedeelte met vragen voor leden RvC/RvT.

### 2 Expertmeeting

Min of meer tegelijkertijd is een expertmeeting gehouden om meer zicht te krijgen op de aard van de issues en thema's die in het survey-onderzoek aan de orde zouden moeten komen en de manier waarop deze thema's in vraagstellingen vertaald kunnen worden. In deze meeting was zowel kennis als ervaring vanuit de boardrooms als ten aanzien van het thema digitale transformatie aanwezig.

### 3 Uitzetten survey-onderzoek

Op basis van bovenstaande stappen is een definitieve vragenlijst opgesteld. Deze is vervolgens onder de aandacht van de beoogde doelgroepen gebracht. Hiervoor is gebruikgemaakt van een oproep in de nieuwsbrief van Nationaal Register en in de *Governance*

*Update.* Ook is apart een mailing over het survey-onderzoek uitgestuurd naar de relaties van Nationaal Register. De oproep om mee te doen met daartoe een link naar de enquête, is een aantal keren met tussenpauzes herhaald in uitingen van Nationaal Register. De nieuwsbrief is telkens naar zo'n 14.000 relaties gemaïld. Daarnaast is de oproep om mee te doen aan het survey-onderzoek ook via social media verspreid. Aantallen met betrekking tot verspreiding van de oproep zijn hierbij niet te geven.

Het survey-onderzoek is opengesteld in de periode mei 2018 tot 1 juli 2018.

#### **4 Analyse resultaten**

Nadat het onderzoek is gesloten, zijn de resultaten verzameld en geanalyseerd. Indien relevant is hierbij het onderscheid bestuur/directie en RvC/RvT meegenomen.

In totaal zijn 218 respondenten aan de vragenlijst begonnen. Dit getal neemt met elke vraag een beetje af. In totaal zijn er 173 volledige reacties. Het aantal reacties verschilt dus in sommige gevallen per geanalyseerde vraag.

#### **5 Globale toetsing voorlopige resultaten**

De eerste voorlopige resultaten zijn gepresenteerd in een bestuursvergadering van Nationaal Register in september 2018. Doel hiervan is om deze eerste resultaten te toetsen, te verdiepen en van kleur te voorzien. Hoewel we zoveel mogelijk de data willen laten spreken, heeft dit wel geholpen om bepaalde inzichten die naar voren kwamen, beter en gericht te duiden en te interpreteren.

#### **6 Opstellen eindrapport**

De uiteindelijke bevindingen zijn neergelegd in voorliggend rapport, dat is aangeboden aan de opdrachtgever.

**B.2** De nulmeting is uitgevoerd door Marcel Thaens en Valerie Frissen, met medewerking en ondersteuning van Johanna Rocha Pfaff.

**De uitvoerenden**

Ten tijde van de uitvoering van de nulmeting was **Marcel Thaens** als Principal Consultant verbonden aan PBLQ te Den Haag. Daarnaast was hij op dat moment bijzonder hoogleraar Bestuurskunde (leerstoel ICT en strategische Innovatie in de publieke sector) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Per 1 juni 2018 is hij gestopt bij zowel PBLQ als bij de EUR. Per die datum is hij aangesteld als Chief Information Officer (CIO) bij de Provincie Noord-Brabant waar hij dagelijks op strategisch niveau bezig is met het stimuleren van digitalisering en dataficering.

**Valerie Frissen** is CEO van SIDN fonds. SIDN fonds ondersteunt vernieuwende internetprojecten die het verschil kunnen maken. Projecten met lef, disruptieve potentie en maatschappelijke meerwaarde, die niet vanzelfsprekend financiering kunnen vinden. Daarnaast ondersteunt men ook wetenschappelijke onderzoeksprojecten. Valerie is tevens bijzonder hoogleraar Digital Technologies & Social Change aan de universiteit van Leiden/eLaw Center for Law and Digital Technologies.

**Johanna Rocha Pfaff** maakte ten tijde van de uitvoering van de nulmeting deel uit van het 'studententeam' van PBLQ. Ze heeft op een voortreffelijke manier geholpen bij de praktische ondersteuning van de nulmeting en het verzamelen van de resultaten.

## Publicaties Nationaal Register

- Onderzoek *Uitdagingen in de relatie tussen intern en extern toezicht! Relatie van de interne toezichthouder met de externe toezichthouder en externe accountant in de pensioen-, woningcorporatie- en zorgsector*, Auke de Bos, Anneke Galle & Marlène Jans, Instituut voor Ondernemingsrecht Center for Financial law & Governance (ICFG) - Erasmus School of Law - Erasmus Universiteit Rotterdam in opdracht van Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, oktober 2018
- Toolkit Commissariaat* – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, april 2018.
- Atlas van het Toezicht* – NVTZ en Nationaal Register, mei 2017.
- Onderzoek *Een slimme Raad is op haar toekomst voorbereid. Onderzoek naar hoe RvC's omgaan met kritische situaties.* Dennis Veltrop & Jaap van Manen in opdracht van Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, februari 2017.
- Directeuren willen meer...* – Maitland Search & Advies, mei 2016.
- Onderzoek *WBT: meer maatwerk is noodzakelijk. Analyse Effecten Wet Bestuur en Toezicht*, Goos Minderman & Sjors van den Berg, september 2015.
- Onderzoek *Diversiteit in het bestuur en intern toezicht in de Pensioensector* – Hélène Vletter-van Dort & Ageeth Klaassen i.s.m. Nationaal Register, IvO Center for Financial Law en Governance, VITP en Pensioenfederatie, juli 2015
- Toolkit Toezicht Onderwijs* – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, september 2014.
- Toolkit Governance Pensioenfondsen* – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, mei 2014.
- Toolkit Goed Bestuur Branche en Beroep* – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, februari 2014.
- Commissaris in de corporatiesector, een vak apart!* - Vereniging van Toezichthouders in de Woningbouwsector VTW en Nationaal Register, Hildegard Pelzer & Koos Parie. Uitgave in eigen beheer, januari 2014.



- Onderzoek *Bestuurder, voldoende uitgedaagd? Onderzoek naar de wijze waarop bestuurders in de zorg oordelen over de kwaliteit van hun raad van toezicht*, Puck Dinjens (GITP) & Connie Tanis (NR), uitgave in eigen beheer, april 2013.
- Onderzoek *Bezint eer gij begint. Onderzoek naar benoeming commissarissen*, Dennis Veltrop & Jaap van Manen, RUG, uitgave in eigen beheer, november 2012
- Toolkit Toezicht in het publieke veld* – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, augustus 2012.
- Onderzoek *Toezicht binnen onderwijsinstellingen*, Rienk Goodijk & Trudy Blokdijk, TiasNimbis, uitgave in eigen beheer, april 2012.
- Onderzoek *Diversiteit in de raden van bestuur en raden van toezicht in de publieke sector*, Hélène Vletter-van Dort & Ageeth Klaassen, EUR/Erasmus Instituut Toezicht & Compliance, februari 2012.
- Invloed op Toezicht* – Nationaal Register, Hans van Gijzen, Jan Ekke Wigboldus & Erik van Wijk, uitgave in eigen beheer, november 2011.
- Onderzoek *Zorgtoezicht in ontwikkeling: naar een betere balans tussen controle en strategisch partnerschap*, Rienk Goodijk & Trudy Blokdijk, TiasNimbis, uitgave in eigen beheer, april 2011.
- Toolkit Toezicht Zorg* – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, maart 2011.
- Toolkit Toezicht Goede Doelen en Vermogensfondsen* – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, juni 2010.
- Toezicht op een hoger plan* – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, november 2007.
- E-zine Governance Update* – Nationaal Register, sinds 2007, aanmelding via [www.nationaalregister.nl](http://www.nationaalregister.nl)

De publicaties kunt u bestellen via de website op [www.nationaalregister.nl](http://www.nationaalregister.nl) of eventueel via het secretariaat van Nationaal Register, telefoon 070 324 30 91, e-mail: [info@nationaalregister.nl](mailto:info@nationaalregister.nl).

## Profiel Nationaal Register

Een nieuwe commissaris of toezichthouder is een kans en een stimulans voor goed bestuur. Dat is onze filosofie. En daar is onze werkwijze sinds 2002 op ingericht. Nationaal Register weet toezichthoudend talent te vinden, op te leiden, uit te dagen en zichzelf te blijven ontwikkelen.

Nationaal Register is een autoriteit en vernieuwer op het gebied van toezicht. Zowel voor het bedrijfsleven als de semipublieke sector, voor NGO's en pensioenfondsen. Vanuit drie pijlers verzorgen we de voordracht voor vacatures in de raad, de professionalisering en de ontwikkeling van toezichthoudend talent. Lees hieronder meer over Werving & Selectie, Opleidingen en Kenniscentrum.

### **Werving & Selectie**

Toezichthouden is een vak. Een dynamisch vak dat beïnvloed wordt door interne en externe ontwikkelingen. Verscherpte wetgeving, media-aandacht, de roep om transparantie en diversiteit – het vraagt om mensen die hun verantwoordelijkheid kennen en nemen. Actief betrokken professionals met specifieke kennis, nuttige ervaring, een professionele rolopvatting en een aanvullend netwerk.

De juiste persoon op de juiste plek begint met een scherp profiel. En dat begint met een ervaren blik op wat werkelijk nodig is. Onze adviseurs, zelf actieve bestuurders en commissarissen, maken op zakelijke en prettige wijze bespreekbaar wat er speelt en dringen snel door tot de kern. Zo krijgen we helder wat het nieuwe lid toe kan voegen, maar desgewenst ook welke (latente) competenties in de huidige raad verder ontwikkeld kunnen worden. Zo wint een raad op alle fronten aan effectiviteit.

Ons uitgekiende netwerk in het maatschappelijk veld en in alle sectoren van het bedrijfsleven geeft ons toegang tot kandidaten met brede bestuurlijke ervaring en inzicht in de nieuwste ontwikkelingen zoals informatietechnologie en businessmodellen. Diversiteit is bij Nationaal Register als vanzelfsprekend geïntegreerd in onze aanpak en voordracht. Dit blijkt onder meer uit het percentage vrouwen,

meer dan 50%, dat via ons wordt benoemd. En is de ruime meerderheid van het talent jonger dan 55 jaar.

**Opleidingen** Stimulerend toezicht staat of valt met de kwaliteit van mensen. Strengere eisen en hogere verwachtingen, maar zeker ook de verdergaande ambities van de commissarissen van nu vragen om goede opleidingsmogelijkheden. Daarom biedt Nationaal Register een breed aanbod in NR Academy waarmee zowel aankomende als ervaren commissarissen en toezichthouders het beste uit zichzelf halen.

De docenten van NR Academy zijn hoogleraren en zwaargewichten uit de praktijk. Mensen die letterlijk uitdragen wat ze doceren. Diezelfde praktijkgerichtheid zit in de lesstof. Met *best practices*, actuele thema's en sectorspecifieke kennis over bijvoorbeeld financiën en regelgeving. Kies uit intensieve leergangen zoals de Leergang Board Potentials, High Level Toezicht, Governance Masterclasses, assessments en workshops. We ontwikkelen ook programma's voor de opleiding van specifieke doelgroepen.

**Kenniscentrum** Goed commissariaat en toezicht vraagt om een continue investering in kennis. Nationaal Register speelt met het Kenniscentrum een centrale rol in het verspreiden, verrijken en vergaren van kennis. Ook het delen van inzichten uit de praktijk – vaak met een opiniërend karakter – houdt het vak toezichthouden in beweging. Actuele thema's in de boardroom vertalen we naar symposia, ronde tafelsessies, (online) publicaties zoals de sectoroverschrijdende Governance Kennisbank, Toolkits en onderzoeken. Door de inzichten van actieve commissarissen, sociale partners, vooraanstaande advocaten, accountants, experts uit de wetenschap en andere professionals in het vak te verbinden, ontwikkelen we de professionaliteit van de individuele commissaris en die van het vak. Daarmee is Nationaal Register uitgegroeid tot een specialist met een eigen visie op governance, een goed ontwikkeld kennisprogramma, en een net zo breed als krachtig netwerk.

Kijk op [nationaalregister.nl](http://nationaalregister.nl) voor meer informatie.

## Profiel Nederland ICT

Nederland ICT is de branchevereniging van de ICT-sector met ruim 600 leden, die actief zijn in alle lagen van de digitale economie: infrastructuur, telecom, hardware, software en dienstverlening. Nederland ICT komt op voor de belangen van de branche in volle breedte, van mkb tot multinationals. Dat doet de vereniging met dienstverlening, belangenbehartiging, workshops en netwerkevents.

De activiteiten van Nederland ICT zijn erop gericht om het beste ondernemingsklimaat voor ICT-bedrijven in Nederland te realiseren. Nederland ICT behartigt de belangen van de ICT-sector als geheel en op deelgebieden. Door ontwikkelingen als de Cloud, Big Data, Internet of Things, Robotica, 5G, Blockchain en 3D-printing worden nieuwe issues actueel. Nederland ICT is de gesprekspartner van de overheid en andere stakeholders, en is het eerste aanspreekpunt voor de media als vertegenwoordiger van het ICT-bedrijfsleven.

Door de organisatie van een groot aantal activiteiten en bijeenkomsten is Nederland ICT bij uitstek het netwerkplatform voor de ICT-sector. Verder biedt Nederland ICT een herkenbaar kwaliteitslabel in de markt, waardoor de reputatie van lidbedrijven wordt versterkt.

Daarnaast levert Nederland ICT gespecialiseerde individuele dienstverlening op het gebied van juridische, financiële en subsidievraagstukken, en Human Resource Management (HRM). Met het ICT-afvalinzamelsysteem van ICT Milieu wordt jaarlijks bijna 10 miljoen kilo ICT-afval ingezameld en gerecycled.

# Colofon

**Uitgave**

Nationaal Register  
Jan van Nassastraat 93  
2596 BR Den Haag  
info@nationaalregister.nl  
www.nationaalregister.nl

**Vormgeving cover**

BY Trust

**Tekstcorrectie/Opmaak**

Josephine Duns, Den Haag

**Drukwerk**

Quantes, Rijswijk

**Onderzoekers**

prof. dr. Marcel Thaens (PBLQ en EUR)  
prof. dr. Valerie Frissen (SIDN fonds en Universiteit Leiden)  
met medewerking van en ondersteuning door Johanna Rocha Pfaff

ISBN/EAN 978-90-79301-14-0

NUR 805

Nationaal Register  
Jan van Nassastraat 93  
2596 BR Den Haag  
070 324 30 91  
[info@nationaalregister.nl](mailto:info@nationaalregister.nl)

[www.nationaalregister.nl](http://www.nationaalregister.nl)