

Over de digitale expertise van de Nederlandse RVC

Jana Oehmichen en Hans van Ees

1. Inleiding

Digitalisering betreft het gebruik van (informatie)technologie met het doel duurzame concurrentievoordelen te bewerkstelligen. Digitalisering onderscheidt zich ten opzichte van andere innovaties vanwege de reikwijdte, het belang en snelheid van de verandering van de processen, producten en diensten. In tegenstelling tot meer incrementele innovaties is digitalisering veelal disruptief of transformatief. Wereldwijd worden ondernemingen geconfronteerd met de implicaties van de voortschrijdende digitalisering van markten en productieve processen. Dit alles illustreert de strategische relevantie van ‘digitaal’.

Digitaliseringstrategieën kunnen worden gericht op expansie of toetreding in gerelateerde sectoren, ongerelateerde sectoren, verbetering van processen en het ontwikkelen van geheel nieuwe producten of diensten (bijvoorbeeld shared services, demand-led mass manufacturing). Niet zelden ontstaan ook nieuwe verdienmodellen. Digitalisering ontsluit nieuwe mogelijkheden voor organisaties en doet tegelijkertijd bestaande mogelijkheden verdwijnen. Men denke bijvoorbeeld aan de introductie van de digitale fotografie en de teloorgang van KODAK. Dit maakt dat digitale strategieën in hoge mate gekenmerkt worden door strategische onzekerheid.¹ Activa, producten en markten veranderen als resultaat van de voortschrijdende digitalisering. Zo is het succes van Apple naast de bekende productinnovaties ook te danken aan de transformatie van de product-onderneming Apple naar een klant-gecentreerd ecosysteem dat externe content en apps succesvol samenbrengt op het eigen platform. De recente aankondiging dat Apple het muziek platform iTunes gaat vervangen illustreert slechts hoe snel de ontwikkelingen gaan en hoe belangrijk strategische herconfiguraties zijn voor het succes van ondernemingen. Daarbij komt dat platform business modellen, vanwege de sterke netwerkeffecten veelal gekenmerkt worden door winner-take-all, hetgeen illustreert hoe de disruptieve condities onderdeel worden van concurrentiestrategieën. Het komende Internet of Things (IOT) waarmee het mogelijk wordt om het gebruik van producten en diensten door de klant fundamenteel te integreren met het begin van de waardeketen zal dit proces verder versterken met dienovereenkomstige gevolgen voor de markten en sectoren.

¹ Zie ook hoofdstuk 8 in dit Jaarboek: R. Bood, H. van Ees en T. Postma, De rol van het interne toezicht bij strategische verandering en onzekerheid. In: M. Lückerath-Rovers, H. van Ees, M. Kaptein en I. Wuisman (eds.), *Jaarboek Corporate Governance 2019-2020*, Deventer: Kluwer.

De digitalisering biedt zowel kansen als uitdagingen of bedreigingen.² Een belangrijke uitdaging betreft de toetreding of opkomst van nieuwe digitale concurrenten. Veelal komen deze concurrenten vanuit geheel andere sectoren, ver onder de radar van de bestaande ondernemingen in de markt of sector. Denk hierbij bijvoorbeeld aan acquisitie van Amazon van WholeFoods. Of de plannen van Facebook betreffende de introductie van de Libra, of die van Google in de automobielenindustrie. Digitalisering biedt echter ook kansen, bijvoorbeeld in de vorm nieuwe data-gedreven business modellen.

Digitalisering heeft belangrijke implicaties voor de organisatie en governance van ondernemingen. In het algemeen geldt dat in periodes van snelle verandering het overdragen van besluitvormingsrechten naar kennisdomeinen doelmatiger is dan andersom. Het maakt dat ondernemingen bij voortduring op zoek zijn naar een meer fundamentele decentralisatie van de besluitvorming en veelal de organisatie herconfigureren als netwerkorganisaties met stevige verbindingen in het relevante ecosysteem. Voor de corporate governance betekent digitalisering dat de kosten van leren hoger zijn dan de mogelijke coordinatie en agency kosten die traditioneel de aandacht van corporate governance vragen. Desalniettemin, in het licht van de traditionele taken van de RvC is het vertrekpunt van ons betoog dat de digitalisering van vele activiteiten belangrijke implicaties kan hebben voor de wijze waarop deze taken van de RVC worden uitgevoerd, voor de inhoud van deze taken en ook voor de organisatie van deze taken. Men denke bijvoorbeeld aan het recruterende van nieuwe bestuurder en commissarissen, de vormgeving van beloningsafspraken, de ontwikkeling en vormgeving van de strategie alsook de wijze waarop de verschillen activiteiten van de onderneming worden gemonitord.

Verscheidene organisaties, waaronder bijvoorbeeld het jaarlijkse commissarissen-benchmarkonderzoek van Grant Thornton en recentelijk het Nederlandse Nationaal Register, geven aan dat de Nederlandse Raad van commissarissen (RVC) meer aandacht heeft, dan wel zou moeten hebben voor de determinanten en gevolgen van de digitale transformatie.³ De resultaten van enquetes geven aan dat ‘de Nederlandse commissarissen’ van zichzelf vinden dat de kennis en ervaring op het gebied van digitalisering onvoldoende is. Dit terwijl het belang van digitale transformatie alom wordt onderkend. Daarbij wordt ook geconstateerd dat commissarissen nog aarzelen of de digitale competenties in de RvC moeten worden opgenomen, of dat kan worden volstaan met het inhuren van adviseurs. De onderzoekers stellen dat klassieke criteria als bestuurlijke en operationele ervaring en netwerk in Nederland nog steeds de (te) dominante selectiecriteria voor commissaris van de Nederlandse

2 I.M. Sebastian, J.W. Ross, C. Beath, M. Mocker, K.G. Moloney, et al. 2017. *How Big Old Companies Navigate Digital Transformation*. *MIS Quarterly Executive*, 16(3): 197-213. A. Sorescu 2017. ‘Data-driven business model innovation’. *Journal of Product Innovation Management*, 34(5): 691-696.

3 Men zie onder meer het eerste deelrapport van de 10de editie van het jaarlijkse Grant Thornton commissarissen-benchmarkonderzoek getiteld: ‘Digitale transformatie een uitdaging: gisteren, nu of morgen?’. Zie bijvoorbeeld ook Nationaalregister.nl. 2019, Commissarissen overschatten hun kennis over digitalisering. <https://www.nationaalregister.nl/kennisbank/commissarissen-overschatten-hun-kennis-over-digitalisering>.

onderneming. Digitalisering is bij commissarissen, bestuurders en secretarissen van RvCs geen ‘top of mind’ en is niet het eerste waaraan wordt gedacht als het gaat om bijscholing. Toch is het de hoogst scorende competentie van alle voorgelegde competenties als het gaat om de noodzaak tot verbetering. Ook vinden de commissarissen dat hun organisaties op alle onderzochte aandachtsgebieden in verband met digitale transformatie goed moeten presteren en dat ze daar bepaald nog niet zijn.

In dit hoofdstuk, zullen we bestuderen op welke wijze Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen zich ter zake de digitale expertise in de Boardroom voorbereiden op het komende digitale tijdperk en op welke wijze dit gebeurt. Meer specifiek willen we beschrijven (1), hoeveel ondernemingen inmiddels digitale experts hebben opgenomen in de Raad van commissarissen, hoeveel voorzitters digitale expertise bezitten en op welke wijze de digitale expertise wordt aangewend in belangrijke kerncommissies bijvoorbeeld betreffende bezoldiging en benoeming. Ook zijn we geïnteresseerd in de benoeming van ‘digitale’ leden van Raad van Commissarissen. We zullen de boverstaande vragen beantwoorden door middel van een exploratieve beschrijvende analyse van de Raden van Commissarissen (RVC) van de 25 beursgenoteerde vennootschappen (beurs NV’s) die 31 december 2018 genoteerd waren in de AEX. De beschrijvende analyse van dit hoofdstuk kan worden begrepen als een praktijkgerichte analyse van de samenstelling van RVCs van de Beurs NV’s met een notering in de AEX. Daartoe geven we in dit hoofdstuk een momentopname en doen we enkele aanbevelingen voor de toekomst. Onze voorlopige bevindingen illustreren dat de aandacht voor digitalisering inderdaad is gewaarborgd in de Nederlandse beurs NV’s van de AEX. Dat wil echter niet zeggen dat geen verbeteringen mogelijk zouden zijn, bijvoorbeeld ter zake de digitale expertise in de kerncommissies van de Raad of ter zake de werving en selectie van leden van de raad met belangrijke digitale expertise.

2. De theorie. De taken van de RVC in het digitale tijdperk

Digitalisering heeft invloed op het functioneren van de RVC op alle niveaus. In het algemeen geldt dat strategische verandering het vermogen van de RVC om toe te zien op de strategie van de onderneming bemoeilijkt. Immers, in tijden van disruptie en strategische onzekerheid vermindert het vermogen van de RVC tot effectief toezicht en advies. Dit vraagt om aanpassing waarbij omwille van de effectiviteit van toezicht en advies de ontwikkeling in de RVC de ontwikkeling in de Raad van Bestuur (RvB) idealiter dient te volgen. Ter zake digitalisering speelt dit op drie niveaus. In de eerste plaats is digitalisering relevant ter zake de relevantie van de kennis en competenties van de individuele commissaris. Veel technische competenties refereren aan opgedane ervaringen door de commissarissen. De vraag is hoe relevant bepaalde ervaringen zijn. Als een commissaris bijvoorbeeld al tien jaar uit het actieve proces is en misschien twintig jaar geleden een ervaring heeft opgedaan, is deze ervaring dan nog van belang in de huidige

context en situatie. Denken commissarissen misschien niet te snel dat zij relevante ervaring bezitten? Zijn ze in staat om die ervaring door te vertellen naar de huidige situatie, waarin markten, het bewerken van markten, manier van werken en communiceren (soms) ingrijpend zijn veranderd? Daarnaast kunnen ook cognitieve aspecten van eigenbelang en reputatie een objectieve effectieve herbezinning op de relevantie van benodigde kennis en competenties in de weg staan.⁴ In de tweede plaats is digitalisering relevant voor het functioneren van de RVC zelf en in derde plaats is digitalisering relevant voor de organisatie als geheel en de relatie met verschillende belanghebbenden. Van de RVC mag een holistisch perspectief worden verwacht waarmee de RVC de verschillende voorstellen en strategische activiteiten van de RVB tegemoet kan treden en voldoende tegenspel kan bieden. Aangezien digitalisering gepaard gaat met een enorme overvloed aan beschikbare data is het gerelateerde governance probleem niet zozeer de afwezigheid of de (asymmetrische) verdeling van de informatie, maar veel meer de noodzaak om het potentieel van bruikbare informatie en kennis te ontdekken. Dit doet onder meer een groter beroep op de mentale modellen en vaardigheden om relevante signalen uit de omgeving op te vangen, te analyseren en te verwerken (met name zgn. weak signals). Ook is belangrijk dat RVC leden zich bewust zijn van de mogelijkheid van cognitieve biases (tunnelvisie, anchoring, confirmation bias) die effectieve besluitvorming bemoeilijken.

In de wetenschappelijk literatuur worden aan de RVC traditioneel de volgende drie generieke taken toegekend. In de eerste plaats de toezichtsrol waaronder ook de werkgeversrol, in de tweede plaats de strategische adviesrol en tenslotte in de derde plaats, de netwerkrol.⁵ De deskundigheid en expertise die door de leden van de Raad naar de boardroom wordt gebracht is vanzelfsprekend een belangrijke voorwaarde voor het effectief functioneren van de RVC op alle onderscheiden taakgebieden. Ter zake de adviesrol is bijvoorbeeld aangetoond dat deskundigheid op het gebied van duurzaamheid een positief effect heeft op het duurzame presteren van de onderneming als geheel. Kennis van de sector of industrie heeft een positieve relatie met de internationaliseringsstrategie van de onderneming en expertise aangaande fusies en overnames biedt een beter uitzicht op succesvolle acquisities

4 Voor een interessante recentie uitwerking van deze stelling zie J. Hoppmann, F. Naegele, & B. Girod 2019. 'Boards as a source of inertia: Examining the internal challenges and dynamics of boards of directors in times of environmental discontinuities'. *Academy of Management Journal*, 62(2), 437-468.

5 Er bestaat een uitgebreide internationale wetenschappelijke literatuur over de verschillende rollen van de RVC. We noemen hier bij wijze van voorbeeld, D.P. Forbes, & F.J. Milliken 1999. 'Cognition and corporate governance: Understanding boards of commissariss as strategic decision-making groups'. *Academy of Management Review*, 24(3): 489-505. A. Minichilli, A. Zattoni, & F. Zona 2009. 'Making boards effective: An empirical examination of board task performance'. *British Journal of Management*, 20(1): 55-74. D.B. Veltrop, E. Molleman, R. Hooghiemstra & H. van Ees 2018. 'The relationship between tenure and outside commissaris task involvement: A social identity perspective'. *Journal of Management*, 44(2): 445-469. Voor wetenschappelijk onderzoek de relatie met tussen effectiviteit en expertise zie bijvoorbeeld O. Faleye, R. Hoitash & U. Hoitash 2018. 'Industry expertise on corporate boards'. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 50(2): 441-479 en J. Oehmichen, S. Schripp & M. Wolff 2017. 'Who needs experts most? Board industry expertise and strategic change—a contingency perspective'. *Strategic Management Journal*, 38(3): 645-656.

van de onderneming. Ook met betrekking tot de toezichtsrol is bekend uit onderzoek dat de deskundigheid van de RVC positieve gevolgen kan hebben voor de kwaliteit en effectiviteit van de beloningspakketten van het topmanagement. Tevens blijkt uit onderzoek dat de financiële expertise in de raad de waarschijnlijkheid van earnings management praktijken vermindert. Tenslotte heeft de aanwezigheid van niet-uitvoerende bestuurders met ervaring in meerdere sectoren in benoemingscommissies positieve gevolgen voor de kwaliteit van de benoemingen. De conclusie uit de literatuur is dat de expertise van de RVC ertoe doet en van belang kan zijn voor de prestatie en de strategie van de onderneming.

Langs dezelfde lijnen doorredenerend kunnen we ons afvragen in hoeverre de taken van de RVC zullen veranderen als het gaat om de digitalisering van de samenleving. Een onderwerp als cyber security staat bijvoorbeeld al een aantal jaren op de RVC-agenda, ondanks dat het lastig is cyber security te benoemen of omschrijven. Desalniettemin, bestuurders en toezichthouders staan voor de taak hieromtrent verstandige en effectieve afwegingen te maken.⁶ Behalve veiligheid is inmiddels duidelijk dat digitalisering veel meer uitdagingen biedt voor ondernemingen bijvoorbeeld, ter zake automatisering en robotisering, data gebruik (data intelligence), data verzameling en opslag (cloud computing), data innovatie en verdienmodellen en data-gedecentraliseerde besluitvorming (disintermediatie en blockchain). Informatietechnologie en de daaraan gekoppelde digitale transformatie van activiteiten hebben ook fundamentele gevolgen voor bestaande business modellen. In het bestuur van de onderneming ontwikkelen zich diensgevolge belangrijke rollen voor bijvoorbeeld de digitale expert, kennis op het gebied van digitalisering: de digitale disruptor, kennis van digitale processen; de digitale leider, ervaring met digitale bedrijfs- en strategievoering en de digitale transformer, ervaring met digitale transformatie. Op organisatieniveau zullen de traditionele grenzen van de onderneming meer en meer vervagen vanwege de inbedding in het ecosysteem en het 'personaliseren' van productieve activiteiten (denk bijvoorbeeld aan Rolls Royce's, production by the hour en Haier's, microdivisionalisering).

Bij deze ontwikkelingen kan de RVC niet achterblijven, commissarissen zullen zich verdiepen in de (on)mogelijkheden van ICT en de invloed op de organisaties waarop zij toezicht houden. Het is onder meer de taak van de RVC de aandacht voor de digitale transformatie in de organisatie borgen en erop toe te zien dat het onderwerp op de agenda staat en blijft staan. Het is aan de individuele commissaris de bestuurders uit te dagen met de vraag hoe de digitalisering onderdeel is van strategie en transformatie. Voorts zal bij benoemingen van een nieuwe bestuurder (en commissaris) de RVC overwegen welke kandidaten additionele relevante digitale expertise bezitten.

⁶ J.A.M. Hermans (2014), 'Cyber Security: een relevant onderwerp voor iedere bestuurder'. In: M. Lückeraath-Rovers, B. Bier, H. van Ees en M. Kaptein (eds.), *Jaarboek Corporate Governance 2014-2015*, Deventer: Kluwer.

Op welke wijze zullen deze digitale ontwikkelingen de taken van de RVC veranderen? De inhoud van de strategische adviesrol zal veranderen in het digitale tijdperk, er zijn immers veel nieuwe uitdagingen, maar zal ook het karakter en de vorm van advisering veranderen? Vraagt bijvoorbeeld de platformonderneming ook om andersoortige adviesrollen of is louter sprake van andersoortig inhoudelijk advies? Zeker is dat platformondernemingen in vele sectoren nieuwe spelers zijn die dienovereenkomstige nieuwe verdienmodellen in de sectoren introduceren. Platform ondernemingen volgen veelal een winner-takes-all strategie, “typically argued via the logics of network externalities, natural monopolies, and first-mover advantages” (Wareham, Fox, & Cano Giner, 2014: 1210). Tegelijkertijd ontstaan nieuwe kansen door de ontwikkeling van data (klant)-gedreven verdienmodellen. Voor vele ondernemingen in verschillende sectoren betekenen deze ontwikkelingen fundamentele disrupties en radicale strategische veranderingen en aanpassing van organisaties. Zo profiteren de nieuwe disruptieve toetreders nog van de zgn. early years garage settings (vergelijk bijvoorbeeld het begin van Apple en HP). Dat betekent dat meer traditionele productiebedrijven dergelijke organisatiestructuren in de bestaande ondernemingen expliciet moeten ontwikkelen en vormgeven. Ondernemingen in de bedrijfstak zullen moeten leren hoe de “garages” intern te ontwikkelen en effectief te integreren met de bestaande activiteiten. In dat verband kan de adviesrol van de RVC meer newerkgerelateerd worden en zal de kennis en ervaring van leden van de RvC opgedaan in posities en sectoren met dergelijke disrupties buitengewoon relevant worden en ook meer effectief daar waar het gaat om de acceptatie en legitimering van de nieuwe digitale activiteiten en structuren in de bestaande organisatie. Bijvoorbeeld, adaptieve (agile) processen hebben een hogere mislukkingstolerantie van nieuwe innovaties en kunnen soms moeilijk in bestaande processen gericht op doelmatigheid en bottom line denken worden implementeerd. Toch is dit de strategie die in sectoren gekenmerkt door disruptieve ontwikkelingen wordt gehanteerd. Aansluiten kan ook betekenen dat het traditionele beloningsbeleid met de gebruikelijke aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden niet meer geeigend is om de benodigde digitale talenten aan te trekken en te behouden, maar dat bijvoorbeeld zgn. high-powered incentives als deelname in risicodragend vermogen van ventures en een fundamenteel gedecentraliseerde operationele besluitvorming (micro divisions) aantrekkelijker (‘winner takes all’) worden gevonden.

Betreffen de bovenstaande overwegingen met name de adviesrol van de Raad, de digitalisering stelt ook nieuwe eisen aan inhoud en vormgeving van de toezichtrol. Beursgenoteerde vennootschappen benoemen bijvoorbeeld in toenemende mate zgn. Chief Digital Officers (CDOs, vergelijk bijvoorbeeld CDO René Steenvoorden van Randstad sinds 2016) of Chief Transition Officers (CTOs, bijvoorbeeld, AHOLD-Delhaize, NN-Group, KPN-telecom) of zijn actief in de werving van CEO's met digitale expertise. Bijgevolg zal van de benoemingscommissies, verantwoordelijk voor werving en selectie van nieuw talent meer deskundigheid, ervaring en kennis van het relevante netwerk ter zake digitalisering en digitale vaardigheden worden gevraagd. Terwijl voor de selectie nog steeds een beroep kan

worden gedaan op de gespecialiseerde executive search consultancies, zo mag ook van de RVC worden verwacht dat de juiste en passende keuze wordt gemaakt en dat de RVC in staat is om geschikte kandidaten aan het bedrijf te binden. Een gemeenschappelijke achtergrond, bijvoorbeeld door middel van kennis en managementervaring op het gebied van digitale transformatie, disruptieve industriële toepassingen of netwerkrelaties met digitale start- en scale ups) kan van belang zijn voor de leden van de benoemingscommissies om geselecteerde kandidaten te overtuigen van de aantrekkelijkheid en het potentieel voor het success van de aangeboden (top)management posities. Vanzelfsprekend helpen deze kwaliteiten ook bij het uitvoeren van effectief toezicht op de bestuurders nadat de benoeming heeft plaats gevonden.

Tenslotte is al gememoreerd dat digitale strategieën ook om veranderingen in bezoldigingsstrategieën vragen. Het conventionele bezoldigingsbeleid is in hoge mate gebaseerd op financiële parameters. Alhoewel het bezoldigingsbeleid door middel van zgn. wachttijden (vesting periods) georiënteerd is op toekomstige waardecreatie, kan het van belang zijn de toekomsgerichtheid van bezoldiging te vergroten of te verbreden in geval van de digitale transformatie van de gehanteerde verdienmodellen. Digitale transformatie strekt zich doorgaans langer uit buiten de gebruikelijke benoemingstermijnen en vragen om een zekere tolerantie tegenover experimenten en mislukkingen. Om die reden is van belang goed te bezien welke prestatie maatstaven kunnen worden gehanteerd. Dit alles vraagt in toenemende mate onafhankelijke kennis en expertise van de RVC daar waar het de definitie, vormgeving en operationalisering van dergelijke maatstaven betreft.

3. Het onderzoek⁷

3.1 Steekproef, data verzameling en codering

In het empirische gedeelte van dit hoofdstuk beogen we nader in te gaan op de vraag naar de aanwezigheid, inhoud en samenstelling van digitale expertise in de RVCs van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen.

De eerste stap in dit beschrijvende onderzoek betreft de verzameling van de noodzakelijke gegevens. In dit hoofdstuk zullen we ons beperken tot de 25 beurs NV's met een notering in de AEX op 31 december 2018. We hebben op verschillende wijze informatie over de leden van de RVCs van deze vennootschappen verzameld. Daarbij is onder meer gebruik gemaakt van het digitale databestand BoardEx dat een groot aantal profielen van organisaties en hun bestuurders en commissarissen bevat. Onze steekproef omvat 190 RVC-posities (omdat de eenheid van analyse de

⁷ De gepresenteerde bevindingen zijn een onderdeel van een groter internationaal onderzoeksproject van Jana Oehmichen naar de relatie tussen RVC (board) expertise en de invloed van de RVC (board) op de strategische besluitvorming. Het project beoogt tevens meer inzicht te geven in de interactie tussen situatie-specifieke factoren als digitale transformatie en disruptieve technologieën en meer traditionele instrumenten van corporate governance.

AEX-beurs NV is, kan één en dezelfde persoon meerdere malen in de steekproef voorkomen in geval van meerdere commissariaten bij Nederlandse beurs NV's genoteerd in de AEX. BoardEx verschaft informatie over de huidige rollen van de commissaris (bijvoorbeeld, voorzitter, lidmaatschap van de RVC, lidmaatschap van de kerncommissies) en demografische gegevens betreffende leeftijd, geslacht en nationaliteit). Voor onze analyse zijn we onder meer geïnteresseerd in de voorzittersrol en de lidmaatschappen van de benoemings en beloningscommissies. BoardEx geeft tevens informatie over een groot aantal commissiebenoemingen, te weten, de benoemings, belonings, CSR/duurzaamheids- en strategie en innovatiecommissies.

In het onderzoek zijn deze posities (rollen) door middel van handmatige codering geïnventariseerd. Gebleken is dat de Nederlandse beurs NV's een grote verscheidenheid aan relevante kerncommissies kennen. In het onderzoek zijn de volgende commissies van een code voorzien. Als benoemingscommissie onderscheiden we nominatie-, selectie en beloning-, nominatie en governance-, nominatie-, benoemings-, beloning en corporate governance-, selectie en nominatie-, selectie en benoemings-, nominatie en opvolgings-, beloning en selectie-, selectie, benoeming en beloningscommissie. De volgende commissies zijn (mede) geïdentificeerd als beloningscommissies: nominatie, selectie en belonings-, belonings-, benoeming en corporate governance-, nominatie en belonings-, beloning en selectie-, selectie- en benoeming en beloningscommissie. Vervolgens zijn de volgende commissies in het onderzoek gecategoriseerd als CSR/duurzaamheidscommissies: innovatie & duurzaamheids-, duurzaamheids-, regulering en kwaliteitscommissie, commissie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en tenslotte, commissie voor corporate verantwoordelijkheid. Tenslotte, de volgende commissies worden gezien als strategie en innovatiecommissies: technologie en strategie-, fusies en overnames, innovatie & duurzaamheids-, strategie en organisatie- en strategiecommissie.

Ten einde de digitale kennis en ervaring van de commissarissen in kaart te brengen is veelvuldig gebruik gemaakt van aanvullende informatie uit de publiek beschikbare CV's, persberichten en overige relevante informatie over de commissarissen van de Nederlandse fondsen in de AEX. Ook deze meer persoonlijke professionele informatie is handmatig gecategoriseerd ten einde de digitale kennis en ervaring van de RVC-leden voor het onderzoek te kunnen coderen. In de eerste plaats is in het onderzoek digitale management expertise onderscheiden. Van digitale management expertise is sprake indien een commissaris een positie bezet(te) binnen een onderneming die digitale diensten en/of producten verkoopt, produceert en of ontwikkelt. In de tweede plaats onderscheiden we functionele digitale expertise. Deze kennis en ervaring is ontwikkeld door werkzaam te zijn in digitaal gerelateerde functies als chief information officer maar ook in operationele IT and technologie-gerelateerde aanstellingen. Ten derde onderscheiden we educatieve digitale expertise, dat is digitale kennis ontwikkeld door opleiding en training. In de vierde plaats kent het onderzoek ondernemings-gerelateerde digitale expertise welke wordt ontleend aan het starten van één of meer digitale ondernemingen en tenslotte is een categorie ingeruimd voor digitale prestatie en erkenning. In deze

categorie vallen onder andere mediaberichtgeving over het succesvol leiden van digitale transformatie in verschillende ondernemingen.

Om de digitale expertise van de verschillende commissarissen te duiden hebben we iedere commissaris die in één van de bovenstaande categorieën voorkomt, gecategoriseerd als zijnde toegerust met digitale kennis en ervaring. Merk op dat we hiermee dus een tamelijk brede omschrijving van digitale kennis en ervaring hanteren. Ter illustratie van onze werkwijze, van wijlen Steve Jobs is publiek bekend dat hij in vier van de vijf categorieën kennis en ervaring bezit, te weten (1), CEO Pixar, (2) technicus bij Atari, (4) mede-oprichter Apple, en (5) beloont met de National Medal of Technology & Innovation en bekend als mede-uitvinder van bijvoorbeeld, Ipad, Iphone, en Ipad.

4. Bevindingen

4.1 De vennootschappen van de AEX

In de paragraaf willen we allereerst een overzicht geven van de mate waarin en de wijze waarop de beurs NV's genoteerd aan de AEX zijn gepositioneerd met betrekking tot de digitale kennis en ervaring van de respectievelijke raden van commissarissen. Om die reden geven we de resultaten weer aangaande de digitale expertise van de RVC's van deze beurs NV's. De verzamelde data geven aanleiding tot de volgende bevindingen:

- 76 procent van de beurs NV's (19 vennootschappen) hebben tenminste één commissaris met digitale kennis en ervaring;
- 36 procent van de beurs NV's (9 vennootschappen) hebben twee of meer commissarissen met digitale kennis en ervaring;
- 24 procent van de beurs NV's (6 vennootschappen) hebben tenminste een derde van de commissarissen met digitale kennis en ervaring;
- 24 procent van de beurs NV's (6 vennootschappen) hebben een voorzitter met digitale kennis en ervaring;
- 52 procent van de beurs NV's (13 vennootschappen) hebben een commissaris met digitale kennis en ervaring in de benoemingscommissie;
- 64 procent van de beurs NV's (16 vennootschappen) hebben een commissaris met digitale kennis en ervaring in de nominatiecommissie;
- 40 procent van de beurs NV's met een CSR/duurzaamheidscommissie (2 vennootschappen) hebben een commissaris met digitale kennis en ervaring in deze commissie;
- 80 procent van de beurs NV's met strategie en innovatiecommissie (4 van 5 vennootschappen NV's) hebben een commissaris met digitale kennis en ervaring in deze commissie.

In het algemeen kan worden geconcludeerd dat de vennootschappen met een notering in de AEX digitale kennis en ervaring in de RVC hebben ondergebracht.

Onze bevindingen geven ter zake het gebruik van deze digitale kennis aanleiding tot de volgende overwegingen:

In de eerste plaats kan worden geconcludeerd dat het aantal beurs NV's met meer dan één commissaris met digitale kennis en ervaring nog relatief beperkt is. In het licht van het belang van 'digitaal' zou kunnen worden overwogen meer dan één commissaris met digitale kennis en ervaring in de RVC op te nemen. Dit zou kunnen worden overwogen te meer omdat uit onderzoek naar diversiteit in RVCs bekend is dat enkelvoudige benoemingen vooral een meer symbolische bijdrage aan de besluitvorming leveren en veelal niet belangrijk genoeg zijn om de aandacht van de RVC in meer materiële zin op relevanten onderwerpen te richten.⁸

In de tweede plaats kan worden geconstateerd dat de voorzitter van de RVC over het algemeen in mindere mate over digitale kennis en ervaring beschikt. Overwogen kan worden in het licht van het mogelijk belang van digitale strategieontwikkeling om meer aandacht te geven aan de digitale kennis en ervaring van de voorzitter van de raad.

In de derde plaats kunnen we constateren dat de digitale kennis en ervaring nog relatief beperkt wordt aangewend in de verschillende kerncommissies. De onderzochte vennootschappen zouden wellicht de digitale kennis en ervaring effectiever kunnen aanwenden door de benoeming van commissarissen met digitale kennis en ervaring in deze kerncommissies. Het gebruik van digitale expertise in de strategie en innovatie commissie is weliswaar groot maar slechts 5 van de 25 AEX beurs NV's kennen een dergelijke commissie. Echter, het percentage beurs NV's dat digitale expertise inbrengt in de nominatiecommissie en de CSR/duurzaamheidscommissie is relatief laag. Met name ter zake de CSR/duurzaamheidscommissie kan de zorgvuldige implementatie van digitale strategieën van belang zijn en kunnen aanzienlijke stakeholderkosten ontstaan in geval van omissies of minder gelukkige strategische keuzes, bijvoorbeeld daar waar het de bescherming van staf en klantgegevens betreft.⁹

4.2 *De leden van de RVC*

In deze paragraaf zullen we nu in de tweede plaats inzicht verschaffen omtrent in de verschillende "typen commissarissen" met digitale kennis en ervaring die door de beursgenoteerde AEX-NV's zijn of worden benoemd. Meer in het bijzonder zullen we beschrijven in hoeverre commissarissen met digitale kennis en ervaring onderscheidende kenmerken hebben in vergelijking met de totale populatie van commissarissen van de door ons onderzochte vennootschappen. Deze beschrijving kan bijvoorbeeld van belang zijn voor verdere overwegingen of reflecties met

⁸ In dit verband zie bijvoorbeeld M. Torchia, A. Calabrò & M. Huse 2011. 'Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass'. *Journal of Business Ethics*, 102(2): 299-317.

⁹ Zie bijvoorbeeld M. Flyverbom, R. Deibert & D. Matten 2019. 'The governance of digital technology, big data, and the internet: New roles and responsibilities for business'. *Business and Society*, 58(1): 3-19.

betrekking tot de wervings- en selectiestrategieën van de vennootschappen gericht op commissarissen met digitale kennis en ervaring en de mogelijke herconfiguratie van de RVC in het licht van de digitale ontwikkeling van de relevante business omgeving. Onze beschrijvende analyse geeft ons de volgende bevindingen:

- commissarissen met digitale kennis en ervaring zijn gemiddeld genomen niet significant jonger of ouder dan commissarissen zonder deze kennis en ervaring. De gemiddelde leeftijd van de eerste groep is 61,6 en van de tweede groep 62,4 jaar;
- het percentage commissarissen met een niet-Nederlandse nationaliteit is niet significant verschillend tussen de digitale en niet-digitale commissarissen. In de eerste groep is dit percentage 61, in de tweede groep is het percentage 60. Een uitzondering betreft het percentage commissarissen met de Amerikaanse (USA) nationaliteit. Dat is 23 procent voor de eerste groep en 18 procent voor de tweede groep;
- het percentage vrouwelijke commissarissen onder commissarissen met digitale kennis en ervaring is 41 en daarmee significant hoger dan de 32 procent vrouwen in de groep commissarissen zonder digitale kennis en ervaring;
- 5 procent (2 van de 44) van de commissarissen met digitale kennis en ervaring heeft deze opgedaan in de zogenaamde Tech-ondernemingen.

Op basis van bovengenoemde bevindingen kunnen we ter zake de beurs NV's en de respectievelijke raden van commissarissen de volgende overweging voorleggen.

Een eerste overweging betreft de gewenste mate van diversiteit in de RVC van de beursgenoteerde vennootschappen in relatie tot de digitale kennis en ervaring van de leden van de raad. Binnen het kader van de wens de gender-balans in de RVC te verbeteren, kan worden overwogen vrouwelijke commissarissen met digitale kennis en ervaring te benoemen. Daarbij kan worden overwogen de traditionele weg naar de RVC via een loopbaan in het topmanagement los te laten, gelet op het nog immer bescheiden aantal vrouwen in topmanagement posities. Indien de vennootschappen bereid zijn de zoekstrategieën naar bestuurlijk en digitaal vrouwelijk toptalent te verruimen dan laten onze voorlopige bevindingen zien dat dit zeker mogelijkheden biedt commissarissen met digitale kennis en ervaring te benoemen.

Daarbij wordt langs twee wegen de effectiviteit van de Raad mogelijk vergroot. Enerzijds, via de grotere demografische en cognitieve diversiteit en anderzijds via de grote functionele diversiteit via de incorporatie van digitale de expertise. Natuurlijk past bij deze strategie de opmerking dat het louter nastreven van diversiteit omwille van de diversiteit geen waarde toevoegt. De literatuur is eenduidig omtrent de toegevoegde waarde van dergelijke zogenaamde “tokens on the boardroom”, die zich op grond van meerder aspecten onderscheiden van de overige commissarissen. Aandacht voor de integratie van de nieuwe leden en de cohesie en dynamiek in de raad is een noodzakelijke voorwaarde voor het welslagen van dergelijke wervings- en selectie strategieën. In de tweede plaats

illustreer onze bevindingen dat de gemiddelde leeftijd van de commissaris relatief hoog is. Met name de uitbreiding dan wel wijziging van de samenstelling van de RVC door middel van de benoeming van een jongere generatie commissarissen en commissarissen met digitale ondernemings/startup expertise lijken interessante nog relatief weinig verkende mogelijkheden de samenstelling van de RVC aan te passen aan de mogelijke disruptieve nieuwe omgevingen. Ook bij deze strategische keuze kan natuurlijk het alternatief, dat wil zeggen gebruik te maken van competente externe adviseurs worden overwogen als het gaat om het incorporeren van de noodzakelijke kennis en ervaring van de RVC. Tenallentijde dienen herconfiguraties strategieën met de nodige zorgvuldigheid worden toegepast. Digitale kennis en ervaring is een complement en geen substituuut voor de gebruikelijke topmanagement expertise van de RVC-leden. Dergelijke “old school expertise” is nog immer relevant. Echter de noodzaak van verandering is ook reëel immers, de strategische relevantie van bestaande kennis en ervaring vermindert in geval van disruptieve ontwikkelingen. Beurs NV's dienen op zoek te gaan naar de effectieve combinatie of reconfiguratie van de relevante kennisdomeinen ter zake de rollen van de Raad.

5. Samenvatting en conclusie

In dit hoofdstuk hebben we geprobeerd door middel van een beknopt literatuuroverzicht en een eerste verkennende empirische studie een beeld te schetsen van de digitale expertise van de RVCs van beurs NV's genoteerd in de AEX. In de bespreking van de bevindingen hebben we deze gerelateerd aan de recente literatuur op het gebied van corporate governance, strategy, and information systems. De literatuur geeft ons aanleiding te betogen dat de voortschrijdende digitalisering van de economie belangrijks implicaties heeft voor de taken (rollen) van de commissarissen van beursgenoteerde vennootschappen. Deze ontwikkeling maakt het noodzakelijk aandacht te besteden aan de samenstelling van de RVC en de aanwezige competenties in de Raad, met name op het gebied van de digitale expertise. Onze bevindingen voor de beurs NV's in de AEX illustreren de aandacht voor de digitale competenties in de boardroom. In het bijzonder, 19 van de 25 AEX-beurs NV's hebben tenminste één digitale expert in de RVC.

We concluderen eveneens dat daarmee niet alle mogelijkheden voor de effectieve aanwending van deze expertise in de RVCs worden benut. Zo constateren we dat de vertegenwoordiging van digitale expertise in belangrijke kerncommissies als de benoemings- en bezoldigingscommissies nog relatief bescheiden is en dat hetzelfde geldt voor de digitale competenties van de voorzitters van de RVCs van de vennootschappen. Verder zien we dat de groep digitale leden van de RVC voor een groter gedeelte uit vrouwen bestaat. Met betrekking tot leeftijd en nationaliteit zijn er geen verschillende demografische kenmerken tussen de “digitale” en “niet-digitale” leden van de RVCs. Ten aanzien van de digitale kennis en ervaring van de leden van de raad is onze stelling dat de effectiviteit van de raad kan worden

vergroot door ook aandacht te hebben voor digitale talenten buiten de gebruikelijke netwerken van kandidaat-commissarissen. Zo mogelijk kan ook door een meer intensieve samenwerking en advisering van de kennis en ervaring van dergelijke digitale deskundigheid gebruik worden gemaakt.