

12 | Lost in Translation: Corporate Governance van Digitale Transformatie¹

Lokke Moerel

1. Inleiding

Vriend en vijand zijn het erover eens dat onze maatschappij een digitale revolutie ondergaat. Elke technologische revolutie brengt naast alle economische en maatschappelijke vooruitgang ook ontwrichting en frictie mee. De nieuwe digitale technologieën (en in het bijzonder *artificial intelligence*, AI) verstoort bestaande bedrijfsmodellen en brengt nieuwe privacy issues en ethische dilemma's mee. De maatschappelijke weerstand tegen de uitwassen van de nieuwe data-economie is inmiddels zo groot dat er zelf een roep is om de Amerikaanse techbedrijven dan maar op te splitsen. Het is voor gevestigde bedrijven op zijn zachtst gezegd een uitdaging om – in lijn met de *Corporate Governance Code* – zowel drastisch te innoveren teneinde toekomstbestendig te blijven als tegelijkertijd maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen.

De vraag die inmiddels opkomt is of onze *corporate governance* aanpassing vergt om de transformatie goed te kunnen navigeren. Dat is geen vreemde vraag nu *corporate governance* inmiddels de grenzen overstijgt van de strikte verhoudingen tussen de klassieke organen van de vennootschap (bestuur, raad van commissarissen en algemene vergadering van aandeelhouders) en steeds meer overloopt in compliance, risicomanagement en verantwoord ondernemerschap. Belangrijke verantwoordelijkheid van het bestuur is leiding te geven aan een veranderproces waar dit nodig is om een verandering in cultuur te bewerkstelligen voor langetermijnwaardecreatie. Onderdeel van cultuur is de steeds groter wordende aandacht voor ethiek en waarom mensen handelen zoals ze doen. Het bestuur dient daartoe de dilemma's waar mensen in de onderneming tegenaan lopen in kaart te hebben, zodat ze hierin kunnen worden getraind om zo tot een versterking van de bedrijfscultuur te komen.

Heel concreet leidt de digitalisering tot de volgende praktische vragen. Wat zijn de verschillen tussen de oude en nieuwe wereld? Wat zijn dan de nieuwe ethische dilemma's en hoe voorkom je dat je in dezelfde valkuilen stapt als *Big Tech*? Waarom mislukt innovatie vaak binnen de bestaande structuren? Is het voldoende dat telkens één van de board leden digitale expertise heeft, of dienen meer of zelfs

¹ Deze bijdrage is een verkorte versie van mijn pre-advies voor de Vereniging Handelsrecht 2019, http://vereniginghandelsrecht.nl/images/ALV2019/Paris-20191205-Preadviezen_VHR_2019-2019-1.pdf.

alle leden te *re- en upskillen*, zoals dat tegenwoordig heet? Dient de board een *technologie commissie* in te stellen? Hoe borgen we dat in boards meer balans komt in discussies over risico's, waarbij ook de risico's voor het bedrijfsmodel worden meegenomen als je niet iets nieuws probeert? Hoe krijgen we tijd en aandacht voor innovatie als we al moeite genoeg hebben om de *legacy systemen* te vervangen? Doen *1-tier* boards het beter dan *2-tier* boards?

Allemaal bijzonder relevante vragen, zeker waar recent onderzoek van MIT Sloan CISR² rapporteert dat Amerikaanse beursgenoteerde bedrijven die een *digital savvy board* hebben (boards met minimaal drie *digital savvy* boardleden), substantieel betere financiële prestaties laten zien (boven de drie was de toegevoegde waarde overigens gering). Volgens het onderzoek heeft slechts 24% van de bedrijven een *digital savvy* board, waarbij sommige sectoren sterk achterblijven, terwijl deze wel voor disruptie vatbaar zijn (denk aan transport en bouw). Deze uitkomsten staan in schril contrast met het Nalevingsonderzoek Corporate Governance Code 2019, waar nagenoeg 100% van de Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen zelf rapporteert dat hun bestuur en raad van commissarissen een (zeer) grote expertise hebben op onderdelen nieuwe businessmodellen en nieuwe technologieën. Deze zelfrapportage dient hier met een korrel zout te worden genomen, in lijn met ander onderzoek waaruit blijkt dat 80% van de Nederlandse bedrijven hun managementpraktijken te positief inschatten.³

2. Invalshoek

Vanuit mijn ervaring met het adviseren van vooral Amerikaanse techbedrijven, valt op dat de nieuwkomers veelal anders worden aangestuurd dan de gevestigde bedrijven, waarbij innovatie in *agile* teams wordt gerealiseerd, mislukkingen worden gevierd – mits tijdig onderkend (*fail fast*) – en groei in *user base* initieel een belangrijker KPI is voor succes dan gegeneerde inkomsten. Hun commissarissen worden verder vooral uitgezocht op hoe ze een bedrijf snel verder kunnen helpen (advies en netwerk), meer dan op hun toezichhoudende kwaliteiten (hetgeen bij de gevestigde bedrijven veelal andersom is). Vanuit deze ervaring volgen hierna een aantal observaties die relevant zijn voor bestuur en raden van commissarissen van gevestigde bedrijven (kortweg: *boards*).

3. Context: nog geen gemeenschappelijke taal voor discussie

We staan aan het prille begin van het denken over een nieuwe corporate governance die past bij de digitale wereld. We zitten in een transitiefase naar een nieuwe ordening, en vooralsnog hebben we nog niet *de taal* ontwikkeld om op een zinnige

2 https://cisr.mit.edu/publication/2019_0101_DigitallySavvyBoards_WeillWoernerApelBanner; zie ook: <https://cybersecurity.isaca.org/info/cyber-aware/images/Better-Tech-Governance-Is-Better-for-Business-Report.pdf>.

3 <https://economie.rabobank.com/publicaties/2018/november/wat-doet-ertoe-voor-goed-management/>.

manier in boards de strategische issues te bespreken die nieuwe technologieën en disruptie van bedrijfsmodellen meebrengen. Gesprekken in boards hierover raken vaak *lost in translation*. We zitten in filosofische termen nog in de *grot van Plato* en hebben de *ladder van Wittgenstein* nodig om eruit te komen.⁴ De laddermetafoor van Wittgenstein symboliseert de fase waarin we nu zijn, waarbij taal vanuit het perspectief van het oude logische systeem wordt ingezet om een nieuw logisch systeem te beschrijven.

Er bestaat brede overeenstemming dat de digitale revolutie een *paradigmaverschuiving* betreft, waarbij de uitgangspunten van en het geloof in de bestaande logische ordening verschuiven naar een nieuwe set uitgangspunten en geloof in een fundamenteel ander logisch systeem. Volgens Wittgenstein hebben alle taalregels een sociaal aspect waardoor de betekenis van taal afhangt van de sociale context waarin deze wordt gebruikt (Wittgenstein noemt dit *Lebensform*). Taal heeft alleen betekenis binnen een bepaalde logische structuur. Mensen uit twee verschillende systemen *gebruiken* misschien beide dezelfde taal (bijvoorbeeld Engels), maar *spreken* niet noodzakelijkerwijs dezelfde taal (in de zin dat ze elkaar begrijpen). Om elkaar te begrijpen en een relevante discussie te hebben, zullen ze het eerst eens moeten worden over de betekenis van bepaalde begrippen, de uitgangspunten die ze allebei *waar* achten, en de logica die ze allebei *geldig* vinden om tot conclusies te komen.

Zolang we nog geen nieuwe taal hebben ontwikkeld voor het *bespreken* van de nieuwe uitgangspunten en logica (laat staan dat we het over de juistheid daarvan eens zijn), is reflectie over een nieuwe governance voor *aansturing* van het nieuwe logische systeem nog niet aan de orde. Het meest haalbare is te kijken of er knelpunten zitten in onze *huidige* corporate governance om een zinnig gesprek te kunnen voeren en het begin van verandermanagement in te zetten. Dat is al een kluit op zich. Ook zonder digitale transformatie, is er in boards een dominant discours, waarbij de prestaties van de vennootschap vooral vanuit een financiële- en controlelens worden beoordeeld.⁵ Prestaties op financiële indicatoren gaan over een voorafgaande periode, waarmee boards de prestaties van een vennootschap vooral vanuit de achteruitkijkspiegel beoordelen. Om de digitale transformatie te laten slagen zullen boards vooral naar voren moeten kijken, hetgeen alleen mogelijk is als ze zich dieper in de strategische issues verdiepen. Commissarissen komen dan vanzelf dichterbij de business dan wanneer zij (financiële) resultaten beoordelen als weerslag van de business. Dit brengt een kalibreren van rollen mee, die niet vanzelf zal gaan.

4 Plato, *Allegory of the Cave*; L. Wittgenstein, *Tractatus Logico-Philosophicus*, 6.54.

5 J. Winter, 'The Human Experience of Being-in-the-Board: A Phenomenological Approach', p. 4, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3319392.

4. Digitale disruptie in de boardroom – 10 observaties

Hierna volgen 10 observaties waar discussies *over digitale disruptie* in boards vaak *lost in translation* raken. De voorbeelden ter illustratie van de observaties zijn met name uit de financiële sector, omdat deze zwaar is gereguleerd en veel *legacy systemen* heeft, terwijl tegelijkertijd alle elementen voor potentiële disruptie aanwezig zijn. Nu iedereen zelf ook financiële diensten afneemt, blijven de voorbeelden dicht bij huis. Als deze keuze overkomt als *bank bashing*, dan is dat niet zo bedoeld.

4.1 *Status quo bias*

In met name gereguleerde sectoren zitten de gevestigde bedrijven zo vast in hun door compliance gedreven geïnstitutionaliseerde processen en bestaande IT-systemen (*status quo bias*), dat ze zich lastig kunnen voorstellen dat deze met nieuwe technologieën wezenlijk anders zijn in te richten, ook wat betreft compliance. Gevolg is dat de discussie in boards over implementatie van een nieuwe technologie vaak vanuit een risico perspectief wordt gevoerd, terwijl projectrisico's in de nieuwe tijd vooral ook moeten worden gevoerd vanuit het perspectief: wat is het risico voor ons bedrijfsmodel als we dit *niet* doen. Specifiek in de financiële sector lijkt dit te worden versterkt door het instrumentarium van de toezichthouders dat is ontwikkeld vanuit de vorige financiële crisis, waardoor toezicht vooral wordt gehouden op problemen uit het verleden in plaats van op wat er in de toekomst nodig zal zijn. Zo wordt overgang op nieuwe IT-systemen die nodig zijn voor digitale innovaties soms bemoeilijkt door de focus van toezichthouders op *operational resilience* gedurende migratie, terwijl we ons eerder zorgen moeten maken over de continuïteit van deze banken als de *legacy systemen* niet vlot worden uitgefaseerd. Al met al leeft in boards soms het idee dat vergaande regulering een drempel is voor nieuwkomers, terwijl regulering uiteindelijk geen drempel zal zijn voor nieuwkomers maar juist op zich al tot disruptie gaat leiden (zie observatie in 4.7).

4.2 *Wat is een open cultuur?*

Specifiek voor Nederlandse boards valt op dat ze zelf de overtuiging hebben een open cultuur te hebben (waar iedereen open zijn mening geeft en goede discussie plaatsvindt) en daarmee ook een goede cultuur voor innovatie. *Speaking your mind* is echter nog iets anders dan het hebben van een *open mind*. De boards van Amerikaanse nieuwkomers hebben in de regel meer een open mind. Ze luisteren naar inzichten die anders zijn dan hun eigen begrip van de werkelijkheid en vragen daarop door (hetgeen niet betekent dat ze dan ook gaan doen wat je zegt). De reacties van boards van gevestigde partijen (en met name in de financiële sector) worden vooral gekarakteriseerd door 'ja, maar ...', waarbij wordt geprobeerd een nieuw inzicht in te passen in wat ze al weten (*confirmation bias*). Door op deze wijze selectief inzichten in te passen in bestaande kennis, ontstaat tegelijkertijd een

overschatting van de eigen digitale *savvyness*. Dit levert een sterke neiging op de status quo te bevestigen en bemoeilijkt *out of the box* denken en een *can do* mentaliteit, hetgeen disruptief denken belemmert. Innovatie in Nederland lijkt dan ook vooral gericht op bestaande diensten en producten. Lastiger vinden we het om echt zelf disruptief te worden.

4.3 *Product-centric*

De focus van gevestigde bedrijven is vooral op wat ze zich wél voor kunnen stellen en dat betreft dan digitalisering van hun bestaande diensten en verkoop- en communicatiekanalen. Dit levert efficiency voordelen op en meestal betere klant-ervaringen, maar dit levert geen nieuwe bedrijfsmodellen op en dus geen bescherming tegen disruptie. Disruptie komt vooral doordat nieuwe aanbieders de *eindgebruiker* als uitgangspunt nemen (*user-centric*). Ze bedenken wat de eindgebruiker wil hebben en bieden dit vervolgens aan als dienst (meestal gratis). Als het aanslaat (en een substantiële *user-base* wordt gegenereerd) bedenken ze er een verdienmodel bij. Verdienmodellen zijn vaak indirect, waarbij de dienst gratis is en inkomsten worden verdiend uit advertenties (*advertentiemodel*). De gevestigde partijen denken vooral vanuit de eigen producten en diensten (*product-centric*) en proberen dan klantgericht te zijn. Dit is echt iets anders.

Voorbeeld: de leasemaatschappij

Een leasemaatschappij biedt bedrijven leaseauto's voor hun werknemers, en probeert echt de beste diensten te leveren, niet alleen aan haar klant de werkgever, maar ook aan de werknemers (snelle onderhoudsservice, hulp bij pech, ook via een handige app). De jongere garde werknemers wil echter helemaal geen leaseauto. Ze willen mobiliteit (hoe kom ik van a naar b, zowel voor mijn werk als privé). Die willen de vrijheid hebben om de ene keer de trein te nemen met aansluitend een (deel)fiets of (deel)auto. Het traditionele leasemodel is dus gevoelig voor disruptie als andere aanbieders aan de werkgevers een combinatie van deze mobiliteitsdiensten aanbieden. De beschikbaarheid van (deel)auto's wordt dan een onderdeel van het totale dienstenaanbod. Als het de leasemaatschappij lukt zelf deze combidienst aan te bieden, heeft deze ineens niet alleen de werkgevers als klant, maar in feite ook de vele individuele werknemers. Veel van de bestaande b2b (*business-to-business*)-bedrijfsmodellen worden hierdoor in feite b2c (*business-to-consumer*).

Voorbeeld: de pensioensector

In de pensioensector wordt er op dit moment vooral nog gedacht vanuit het bieden van het pensioenproduct, maar afhankelijk van de omstandigheden, is niet gezegd dat dit voor iedere deelnemer de juiste oplossing is. Een *user-centric*-model is gebaseerd op een *individuele* financiële levensloopbegeleiding, waarbij het maar de vraag is of een pensioenvoorziening dan voor iedere deelnemer wel onderdeel is van de mix. Het pensioenproduct wordt dan één van de potentiële producten in een geïntegreerde financiële levensloop planning. De vraag is dus of de pensioensector een aanbieder wordt van een component van geïntegreerde dienstverlening door anderen (via een platform), of probeert de sector zelf die *integrator* te zijn?

Indien het *user-centric* denken (ook over *zorgen* van consumenten) wordt doorgezet voor pensioenproducten geldt het volgende. Consumenten maken zich zorgen dat ze geen overzicht hebben over hun totale financiële situatie en daardoor geen beslissing kunnen nemen over hun gewenste pensioenopbouw. Gevestigde banken zijn traditioneel weinig transparant over hun verdienmodel en hoe het financiële systeem precies functioneert, met de gedachte dat volledige transparantie uiteindelijk alleen een *race to the bottom* gaat opleveren. Uit onderzoek blijkt dat emotionele elementen (en in het bijzonder vermindering van angstige gevoelens) belangrijke factoren zijn voor de *Net Promotor Score* (een index die de loyaliteit van een klant aan een bedrijf meet).⁶ De gevestigde banken scoren nagenoeg allemaal laag op de factor *angstreductie*. Nieuwkomers spelen hierop in door met hun pensioen apps wel volledige transparantie te bieden, ongeacht bij welke bank of verzekeraar hun rekeningen, leningen, hypotheek en verzekeringen zijn afgesloten. Voorbeelden zijn *Retirement Countdown*, *Retire Logix*, *PensionBee*, *Nutmeg* en *Moneyfarm*.

4.4 **Ondoorzichtige bundeling van diensten en kruisbestuiving tussen diensten**

Bedrijfsmodellen die zijn gebaseerd op *solidariteit* tussen klanten of op onderlinge *kruissubsidiëring* van producten en diensten, zijn kwetsbaar voor disruptie. De digitalisering brengt een *ontbundeling* mee. Een voorbeeld van een bedrijfsmodel gebaseerd op solidariteit zijn verzekeringen. In beginsel betaalt iedereen eenzelfde premie voor een levensverzekering, en wordt de premie berekend op grond van de gemene deler. Door mensen een fitnessbandje te geven, kan de bewegingsfrequentie worden gemeten. Hierdoor wordt mogelijk een zogenaamde *pay-as-you-live* verzekering aan te bieden, waarbij mensen met betere bewegingsfrequentie minder voor hun verzekering betalen. Door de personalisering kunnen nieuwe aanbieders goedkopere aanbiedingen doen aan de betere klanten (degenen die meer bewegen). Zo halen ze de krenten uit de pap. Degenen die minder bewegen, blijven bij hun bestaande aanbieder. Het gevolg kan zomaar zijn dat voor de bestaande aanbieders de dure klanten overblijven.

Voorbeeld: de pensioensector

Ons pensioenstelsel is gebaseerd op solidariteit en bevat ook kruis-subsidiërende elementen, waardoor het kwetsbaar is voor nieuwe dienstverleners die de krenten uit de pap willen halen. Denk aan de solidariteit tussen jong en oud, de verplichte bedrijfstakpensioenfondsen waarbij tussen bedrijven grote verschillen zitten in de leeftijdsopbouw van deelnemers en ziekteverzuim, en pensioenfondsen waarbij nieuwe regelingen worden ingevoerd en de oude en meestal duurdere regelingen worden voortgezet en uit een omslagpremie wordt vergoed.

⁶ www.bain.com/contentassets/806b3ae1cfe540acbafe386868edae01/bain_digest_new_bain_certified_nps_benchmarks.pdf.

4.5 *Ongelijk speelveld of gebrek aan sympathie?*

De gepersonaliseerde, gebruiksvriendelijke en veelal gratis diensten leveren (initieel) veel sympathie van gebruikers op, als gevolg waarvan er een ongelijk speelveld lijkt te zijn ontstaan waarbij de gevestigde bedrijven (het gevoel hebben) aan strengere ethische maatstaven te worden afgemeten dan de nieuwkomers. Een strategie van kopiëren van de modellen van nieuwkomers werkt als gevolg averechts.

Voorbeeld: ING

In 2014 ontstond een storm van protesten (inclusief van toezichthouders AFM en Autoriteit Persoonsgegevens) toen ING het voornemen aankondigde om betaalgegevens te gaan analyseren voor het doen van gepersonaliseerde aanbiedingen van derden.⁷ De betreffende verwerking was privacy compliant (ING vroeg voorafgaande toestemming aan haar klanten), maar stuitte toch op grote maatschappelijke weerstand. Onder druk van toezichthouders en publieke opinie staakte ING de proef.

Het ING-voorbeeld levert grote frustratie op bij gevestigde partijen en ook een zekere verlamming om te innoveren (*kunnen we dit doen, of krijgen we een ING'tje*). De maatschappelijke weerstand tegen het ING-initiatief kan worden verklaard op basis van de eerder besproken uitgangspunten. Consumenten zijn zich heel bewust van de *trade-offs* die de nieuwkomers bieden: gebruikers krijgen gratis *user-centric* data gedreven diensten, met een *indirect* verdienmodel van gepersonaliseerde advertenties. De nieuwe diensten maken het waard om persoonsgegevens af te staan en de *nuisance value* van gepersonaliseerde advertenties te accepteren. Gevestigde aanbieders proberen van beide walletjes te eten, ze hebben persoonsgegevens verkregen in de context van *betaalde* diensten (waarvan de kosten steeds hoger worden), en voeren dan ook nog gepersonaliseerde advertenties door waarvan de inkomsten uitsluitend de bank ten goede komen. De gedachte bij gevestigde partijen is misschien dat gepersonaliseerde aanbiedingen een toegevoegde waarde dienst betreft, maar dit is niet hoe de meeste mensen onlinereclame ervaren.

Overigens worstelen de nieuwkomers met een vergelijkbaar dilemma wanneer ze na eerst gratis diensten te hebben aangeboden (en veel sympathie te hebben gegenereerd) een verdienmodel willen invoeren (hetgeen de sympathie erodeert). Voor hen is het dan koorddans om de sympathie *te behouden*. Facebook is opgericht in 2003, en moest in het jaar van de beursgang in 2012 allerlei toeren uithalen om aan te tonen dat het niet alleen *likes* en *shares* maar ook omzet kon genereren zonder de gebruikers van zich te vervreemden.⁸ Verschil met de nieuwkomers is wel dat gevestigde bedrijven eerst nog sympathie *moeten winnen* voor hun digitale diensten, wat een lastiger volgorde is.

⁷ <https://tweakers.net/nieuws/94841/instanties-kritisch-over-proef-ing-met-advertenties-op-basis-van-betalingsgedrag.html>.

⁸ www.theatlantic.com/technology/archive/2012/12/2012-year-facebook-finally-tried-make-some-money/320493/.

Voorbeeld: valkuil gevestigde bedrijven

Waar gevestigde bedrijven hun processen gaan digitaliseren vanuit *efficiency* perspectief, haken ze aan op het bieden van *self-service* door de klant. Het scheelt een hoop tijd en kosten als hun klanten dingen zelf gaan doen! Als *self-service* echter niet gepaard gaat met gratis toegevoegde waardediensten en innovatie in *user-experience* (UX), wordt dit juist ervaren als een teken van *self-interest* van de onderneming (en dat is het in feite ook). Dit wordt mooi geïllustreerd door onderzoek van de Consumentenbond,⁹ (waar gebrek aan vertrouwen in de drie Nederlandse grootbanken wordt verklaard door klanten met: *de prijzen gaan omhoog terwijl we steeds meer zelf moeten doen!* Dit is echt de slechts mogelijke combinatie van de oude en de nieuwe wereld en daarmee een recept voor disruptie. Ondanks alle hindernissen hebben de gevestigde bedrijven geen onmogelijke uitgangspositie. Ze hebben meestal veel klantrelaties met bijbehorende klantdata, en genieten veelal het vertrouwen van hun klanten. Voor het trainen van algoritmes zijn veel en kwalitatief goede data nodig, iets waar de gevestigde bedrijven dus een voorsprong hebben. Met het *Cambridge Analytica* data-analyseschandaal zijn veel mensen zich er inmiddels van bewust dat het prijskaartje van de nieuwe digitale bedrijfsmodellen en persoonlijke aanbiedingen meestal hun privacy is. Hier liggen de kansen voor de gevestigde bedrijven. Je kunt data wel degelijk op een goede, integere manier gebruiken. Dit vergt wel een omdenken, waarbij de hogere verwachtingen van consumenten ten opzichte van gevestigde bedrijven niet als een dubbele standaard wordt ervaren, maar juist als positief wordt omarmd.

4.6 Splitsing van taken belemmert innovatie

Toezichthouders als de Nederlandsche Bank hanteren het ‘*three-lines-of-defense*’ model als *best practice* voor risicomanagement en interne controle. Dit model is gebaseerd op een strikte scheiding van rollen en verantwoordelijkheden. De commerciële afdelingen worden geacht te innoveren en te zorgen dat hun nieuwe producten en diensten compliant zijn (*first line*). De compliance functie controleert op onregelmatigheden (*second line*). De interne afdeling toetst achteraf na implementatie (*third line*).

Dit model is niet *fit-for-purpose* voor digitale innovatie. Bij innovatie zien we dat deze splitsing van taken remmend werkt. Doordat de nieuwe technologieën nog niet uitputtend zijn gereguleerd is het lastig om een eenduidige compliance check te doen. Met name AI brengt een geheel nieuw scala aan *design issues* mee en daarmee gemoeide ethische dilemma’s.

Voor het trainen van AI zijn allereerst grote hoeveelheden data nodig, vaak van werknemers en consumenten. De Europese privacyregels vereisen dat nieuwe technologieën die persoonsgegevens verwerken worden ingericht op basis van *privacy-by-design*. Er dient verder een *Data Protectie Impact Assessment* te worden uitgevoerd, waarbij de potentiële impact voor individuen en de maatschappij als geheel dient te worden meegenomen, *ethics-by-design* dus. Bij *privacy-* en *ethics-by-design* gaat het niet om het kiezen tussen bestaande opties A en B, maar om het

⁹ www.consumentenbond.nl/nieuws/2019/goede-rapportcijfers-banken.-ing-blijft-achter.

ontwikkelen van optie C om de negatieve impact op het individu en de maatschappij te mitigeren.

Voorbeeld: toepassing AI

Regelmatig zien we in het nieuws dat het toepassen van zelflerende algoritmes tot discriminerende uitkomsten leidt. Zo stopte Amazon in 2018 met zijn sollicitatierobot omdat die discrimineerde tegen vrouwelijke kandidaten. De robot werd getraind op basis van de cv's die het bedrijf in het verleden had ontvangen. Omdat bij Amazon nu eenmaal veel meer mannen dan vrouwen werken, ontwikkelde het algoritme al snel een voorkeur voor mannelijke kandidaten.¹⁰ De privacyregels vereisen dat toepassing van algoritmes niet tot discriminerende uitkomsten mag leiden. De regels vereisen verder dat organisaties die AI toepassen voor geautomatiseerde besluiten (bijvoorbeeld het automatisch afwijzen van een lening) het individu begrijpelijke informatie geven over de onderliggende logica en op verzoek uitleg geven van het besluit, zodat het individu dit besluit kan aanvechten. Op dit moment zijn echter de geavanceerde vormen van AI nog een *black box*, waarbij we niet weten hoe het algoritme tot zijn output komt. Er zal dus moeten worden geïnnoveerd om discriminerende uitkomsten te voorkomen en aan de transparantie- en uitlegvereisten te voldoen. De innovatie van de grote Amerikaanse techbedrijven is er dan ook momenteel vol op gericht om de *black box* te kraken en nieuwe *de-biasing* technieken te ontwikkelen. Verschillende media¹¹ rapporteerden recent dat Google er inderdaad inmiddels in is geslaagd om *explainable AI* te ontwikkelen, wat zomaar een belangrijk competitief voordeel kan blijken.

Innovatie ziet dus vaak vooral op compliance zelf. De business is als *eerste lijn* verantwoordelijk om optie C te ontwikkelen, maar is daar in mijn ervaring in de praktijk onvoldoende toe in staat.¹² De compliance afdeling kan vervolgens vaak niet veel anders dan de innovatie niet goed te keuren. Deze gang van zaken leidt tot het – onjuiste – idee binnen boards (vaak gestimuleerd door consultants) dat het bedrijf bereid moet zijn *buiten de lijntjes te kleuren* om te kunnen innoveren, terwijl innovatie juist moet worden gericht op hoe compliance kan worden bereikt. Dit is alleen mogelijk als de betreffende experts *onderdeel zijn* van de innovatie teams en het team vervolgens *gezamenlijk* verantwoordelijkheid voor compliance neemt. In boards leeft soms het idee dat vergaande regulering een drempel is voor nieuwkomers, terwijl regulering geen drempel is, maar juist zelf onderwerp van innovatie is en daarmee tot disruptie kan leiden. Illustratief is dat het voor de grote techbedrijven makkelijker blijkt te voldoen aan de strenge Europese privacy verordening, waardoor de verordening een competitief voordeel oplevert.¹³

Hieruit volgt dat het zo door toezichthouders aangehangen *three-lines-of-defense* model in deze vorm niet geschikt is om tot verantwoorde innovatie te komen. Door jarenlange *controle* door de compliance functie is het zelflerende vermogen van de business om zelf contextuele beoordelingen en ethische afwegingen te maken ondermijnd. Contextuele beoordelingen en ethische afwegingen zijn *spieren* die

¹⁰ www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G.

¹¹ www.bbc.com/news/technology-50506431.

¹² www.axveco.com/three-lines-of-defence-a-panacea/.

¹³ www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/06/26/gdpr-will-make-big-tech-even-bigger/.

verschrallen als je ze niet gebruikt. In de woorden van psycholoog B. Schwartz in zijn beroemde TED talk on *our loss of wisdom: 'Moral skill is chipped away by an overreliance on rules that deprives us from the opportunity to improvise and learn from our improvisations.'* In zwaar gereguleerde sectoren zoals de financiële sector is de reflex inmiddels dat als er geen regel is die iets verbiedt, het dan dus is toegestaan en ook geen morele afwegingen hoeven te worden gemaakt.¹⁴ Omdat de nieuwe digitale diensten ons voor nieuwe ethische dilemma's stellen, is de nieuwe werkelijkheid niet in regels te vangen. Maar het is ook geen moreel vrij terrein.

Voorbeeld: vragen van toestemmingen¹⁵

Omdat de commerciële belangen groot zijn om zo veel mogelijk data te verzamelen, gaan in de praktijk alle trukendozen open om bezoekers van websites en gebruikers van apps te verleiden om een *opt-in* te geven (of om hen het lastig te maken om een *opt-out* te doen). Het design van apps en websites speelt daarbij in op *voorspelbaar irrationeel* gedrag van mensen, waardoor ze keuzes maken die niet in hun eigen belang zijn. De ACM heeft inmiddels aangekondigd dat het afgelopen moet zijn met het misbruik maken van dit soort voorspelbaar irrationeel consumentengedrag. Een simpel voorbeeld is dat consumenten eerder geneigd zijn op een blauwe button te klikken dan een grijze, ook als de blauwe de minst gunstige optie betreft. Illustratief is dat Google ooit 41 kleuren blauw heeft getest om *user response* te meten.

Ook veel gevestigde bedrijven maken het consumenten opzettelijk lastig om hun werkelijke keuze te maken, en lijken daarbij weinig moreel besef te hebben dat ze *wat fout doen*. Terwijl als je iemand in de *offline* wereld zo opzettelijk op het verkeerde been zou zetten, iedereen onmiddellijk zelf ook zou voelen dat dit echt niet kan. Een deel van de verklaring hiervoor is dat de Amerikaanse tech reuzen met hun digitale diensten bewust en systematisch de grenzen hebben opgerekt om zo hun gebruikers te wennen aan bepaalde verwerkingspraktijken. Hoewel deze bedrijven inmiddels zwaar onder vuur liggen, zien we toch dat dit het zicht heeft vertroebeld op wat nu wel of niet *ethisch* gebruik is van data. Hoewel er compliance-regels zijn, betreffen deze wettelijke regels vooral een bodem waar je niet onder mag gaan. Compliance betekent nog niet dat je als bedrijf ook maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt en lange termijn waarde creëert. Dit vergt reflectie op de missie van een bedrijf en hoe deze het beste kan worden vormgegeven ook in een digitale wereld.

Voorbeeld: missie van de bank

Als een bank als missie heeft mensen in staat te stellen bewust keuzes te maken voor een gezonde financiële toekomst (*financiële autonomie*), dan zal de board ook moeten nadenken over wat *digitale* financiële autonomie eigenlijk vergt. Met de nieuwe digitale mogelijkheden betekent dit op zijn minst dat klanten een budgettool wordt geboden waarmee klanten inzicht

14 E. van de Loo & J. Winter, 'Cultuur en gedrag volgens de nieuwe corporate governance code', *Ondernemingsrecht* 2016/72.

15 Noorse Consumenten Raad, *Deceived by Design: How tech companies use dark patterns to discourage us from exercising our privacy rights*, www.fil.forbrukerradet.no/wp-content/uploads/2018/06/2018-06-27-deceived-by-design-final.pdf; D. Ariely, *Predictably Irrational*, 2009; www.acm.nl/en/publications/taking-advantage-predictable-consumer-behavior-online-must-stop. www.nytimes.com/2009/03/01/business/01marissa.html.

krijgen in hun *totale* financiële positie, ongeacht bij welke bank hun rekeningen lopen of hun leningen zijn afgesloten) (zie observatie in 3.3). Zolang je dit soort functionaliteit niet biedt, geef je geen inhoud aan je missie.

De business zal zelf (met hulp van compliance-experts) de praktische vaardigheden dienen te trainen om de juiste morele afwegingen te maken en tegelijk de discipline op te brengen om snel fouten te onderkennen en waar nodig te stoppen. Bij gevestigde bedrijven wordt falen vaak nog gezien als een zwakte, terwijl de nieuwkomers dit zien als een kracht, mits snel onderkend (*fail fast*). Illustratief is dat de CEO van Amazon zijn bedrijf stelselmatig aanduidt als ‘*best place in the world to fail*’, met als kanteekening dat dit *falen* dan wel gebeurt door de absolute *best of the best* in een cultuur waar alleen plaats is voor excelleren.¹⁶ Kwaliteiten die niet een-twee-drie te kopiëren zijn.

Vaak is de waarschuwing dat AI vergt dat werknemers moeten *re- en up-skillen*. Voor compliance officers betekent dit dat ze niet meer op onregelmatigheden controleren, maar met de business *out of the box* zullen moeten meedenken over nieuwe technische oplossingen om compliance te bereiken. Daar zijn de huidige compliance afdelingen niet toe uitgerust. En ook de toezichthouders zullen zich moeten aanpassen.

4.7 *Risico op nieuwe woekerpolisaffaires...*

Omdat compliance in het ontwerp van de inrichting van de AI gestuurde oplossingen zit, worden belangrijke ontwerpbeslissingen genomen door de *data scientists*. Individuele design beslissingen kunnen soms op *microniveau* vanuit het perspectief van de data scientists volstrekt logisch zijn, maar op *macroniveau* problematisch worden in combinatie met alle andere microbeslissingen in het eindresultaat. Doordat er zo veel spelers bij ontwikkeling van AI zijn betrokken ontstaat *the problem of the many hands*, waarbij niemand uiteindelijk het overzicht heeft en niemand zich voor het complete eindresultaat verantwoordelijk voelt.¹⁷ Als gevolg is de kans groot dat dit tot uitkomsten leidt die niet in overeenstemming zijn met de missie en het profiel van het bedrijf. De tech bedrijven hebben inmiddels uitgebreid ervaring met dergelijke *missteps* door hun innovatieteams. Het is de taak van boards om zich op de hoogte te stellen van waar het bij anderen regelmatig misgaat en hier in de eigen organisatie op te sturen. De tech bedrijven doen dit inmiddels met hun *Corporate AI Principles* en interne of externe *ethics boards*. De gedachte is dat een dergelijke board het probleem van de *many hands* kan adresseren (ironisch genoeg dus door nog weer handjes toe te voegen).

¹⁶ www.forbes.com/sites/ryanmac/2016/04/05/jeff-bezos-calls-amazon-best-place-in-the-world-to-fail-in-shareholder-letter/#5aa338f37bc5; www.qz.com/work/1227352/amazon-proves-company-culture-doesnt-need-to-be-warm-and-fuzzy-to-be-effective/.

¹⁷ D. Thompson, ‘Designing Responsibility: The Problem of Many Hands in Complex Organizations’, in: J. van den Hoven, S. Miller & T. Pegge (red.), *Designing in Ethics*, CUP 2017, p. 32-56.

Voorbeeld: ethisch dilemma

De riskafdeling van een financiële instelling ontwikkelt een algoritme om de kans op niet-nakoming van betalingsverplichtingen van haar klanten te berekenen. Echtscheiding is een grote voorspellende indicator voor het niet nakomen van betalingsverplichtingen onder leningen en hypotheek. Het algoritme kan op basis van gegevens op sociale media voorspellen hoe groot de kans van een klant is op echtscheiding. Worden deze data en factor meegenomen in besluitvorming?

Reflectie. De privacyregels vereisen dat je transparant bent over welke data je verzamelt en analyseert voor welke doeleinden. Dit is meestal een reden om dit niet te doen, omdat het waarschijnlijk op verzet stuit bij de klanten. Gevolg van de analyse is dat het bedrijf waarschijnlijk eerder doorheeft dat een relatie op de klippen gaat lopen dan dat de klant zelf. Dat worden leuke gesprekken aan de keukentafel. Hoewel de Amerikanen hier niet direct regels voor hebben, passen ze de *smell test* toe: hoe zou het voelen als dit morgen in de krant staat. Heb ik dan een overtuigend verhaal, of sta ik in feite in mijn hemd? Indien het laatste het geval is, dan is geheimhouden geen optie.

4.8 Gebrek aan onderkenning functie en impact AI

AI wordt vaak gezien als een slimmere versie van IT-systemen, waarbij een projectteam met *data scientists* wordt ingezet om de AI te trainen en in productie te krijgen. De functie van AI is echter niet in de kern het automatiseren van bedrijfsprocessen. De werkelijke vooruitgang en toegevoegde waarde van AI zit in het vermogen om goedkoper en beter *voorspellingen* te doen.¹⁸ Als je AI door de economische lens bekijkt van een daling in prijs van voorspellingen wordt het ineens mogelijk om te bedenken waar inzet van goedkopere voorspellingen een verschil in de bedrijfsvoering kan maken. Dat is soms makkelijk te bedenken (hoe kunnen de distributie en het voorraadbeheer worden geoptimaliseerd?). En soms vergt dat fantasie, omdat de echte doorbraken die AI-toepassingen brengen in feite het bedenken is hoe je een bestaand probleem kunt *herformuleren* in een voorspelling.

Voorbeeld: vertaalsoftware en zelfrijdende auto's

AI heeft bijvoorbeeld een doorbraak gebracht bij vertaalsoftware, toen afgestapt werd van de gedachte dat voor het vertalen van een tekst de vertaalregels dienen te worden geprogrammeerd en in plaats daarvan algoritmes werden getraind om te voorspellen wat de meeste kans is dat de vertaling zal zijn. Hetzelfde geldt voor zelfrijdende auto's. In plaats van de verkeersregels te programmeren wordt nu een algoritme geleerd om te voorspellen hoe een menselijke bestuurder zou handelen in verschillende omstandigheden.

Bij veel bedrijven wordt niet systematisch doordacht in welke bedrijfsprocessen van het bedrijf goedkopere voorspellingen een rol kunnen spelen (of hoe sommige processen in een voorspelling *kunnen worden omgezet*) en waar AI dus het verschil

¹⁸ <https://hbr.org/ideacast/2018/05/how-ai-is-making-prediction-cheaper>; A. Agrawal, J. Gans & A. Goldfarb, *Prediction Machines – The Simple Economics of Artificial Intelligence*, Harvard Business Review Press april 2018.

kan maken. En als AI wordt ingezet wordt vaak gedacht dat dit een soort IT-project is waar dan de data scientists en het implementatieteam mee worden belast, waarna het project klaar is. Bijvoorbeeld, als we kunnen voorspellen hoe distributie en voorraadbeheer te optimaliseren, hebben we daarvoor minder mensen nodig. Daarbij wordt vergeten dat in economische termen, ook algoritmes hun eigen *complementaire goederen* hebben. Als de prijs van koffie omlaaggaat, gaat de vraag naar suiker en melk (en de kosten daarvan) omhoog. De complementaire goederen van algoritmes zijn *data* en het *maken van afwegingen* hoe de algoritmes in te richten en toe te passen.

4.8.1 *Data*

De meeste bedrijven denken dat ze veel data hebben, maar de praktijk wijst uit dat als een algoritme wordt ingezet om een functie te verbeteren er vraag ontstaat naar andere of meer data om het algoritme goed te kunnen trainen. Doordat de omstandigheden voortdurend wijzigen zal een algoritme verder continu moeten worden geüpdatet met de nieuwste data.

Voorbeeld: het callcenter

Stel een bedrijf wil het functioneren van het callcenter optimaliseren (minder tijd per beller en betere antwoorden). De verwachting is zo dat bepaalde problemen met producten en diensten eerder kunnen worden gespot en opgelost. Tot nu toe werd dit gedaan door de medewerkers aantekeningen te laten maken van hun gesprekken met klanten, maar omdat de medewerkers niet altijd vergelijkbare codes hanteren was het lastig goede analyses te maken. De beschikbare data zijn als gevolg onvoldoende om een algoritme te trainen. Om algoritmes in te kunnen zetten zullen eerst de callcentergesprekken zelf moeten worden omgezet in data. Dit kan bijvoorbeeld door alle gesprekken via opnames om te zetten in voice data en hier spraak en tekst analytics op los te laten, waardoor problemen en oplossingen kunnen worden geïdentificeerd. Omdat de onderwerpen waarover klanten bellen voortdurend wijzigen dient het algoritme voortdurend te worden geüpdate met recente data.

4.8.2 *Het maken van afwegingen.*

Nog los van de eerder besproken design choices en ethische afwegingen, zijn het uiteindelijk de medewerkers die bepalen waar je het beste voorspellingen kan inzetten, wat je er vervolgens mee gaat doen, en of de mensen die de voorspellingen op de vloer moeten toepassen daar ook toe in staat zijn.

Voorbeeld: verzekeren of niet?

Een bedrijf wil een afweging maken of het zinvol is om een verzekering te nemen voor bepaalde gebeurtenissen. Een algoritme kan voorspellen wat het risico is op een bepaalde gebeurtenis en wat de daarmee gemoeide kosten zullen zijn. Dan zal je nog steeds de afweging moeten maken wat je gaat doen met die voorspellingen. Dat hangt ook af van andere maatregelen die je kunt nemen om risico's te voorkomen. De uitkomsten van het algoritme zijn in dat geval input voor een afweging, maar niet de afweging zelf.

AI met al zie ik dat de initiële verwachtingen wat betreft kostenbesparingen en efficiëntieverbeteringen door boards worden *overschat* en dat de impact op de organisatie wordt *onderschat*. *Wanneer is AI een board issue?*

4.8.3 *Wanneer is AI een board issue?*

Gevolg van het feit dat boards AI als een IT-project beschouwen, is dat ze de daaraan verbonden risico's als *operationele risico's* behandelen. Dit is niet houdbaar zodra AI een impact kan hebben op de strategie zelf. Dit is al het geval als AI een andere inrichting van de organisatiestructuur nodig maakt of een impact heeft op de vereiste skills om beoordelingen te maken. Ander voorbeeld is wanneer aan het bedrijfsmodel een *trade-off* ten grondslag ligt, die door betere voorspellingen anders kan uitvallen.

Voorbeeld: de trade-off van het bedrijfsmodel van Amazon

Amazon heeft net als andere retailers een *shop-then-ship* bedrijfsmodel en geen *ship-then-shop* model. Dit laatste model zal meer verkopen opleveren, maar tevens meer kosten meebrengen wegens retouren. Als de kosten van retouren te hoog zijn is de ROI van het traditionele shop-then-ship model hoger dan de ROI van ship-then-shop. Door het inzetten van betere voorspellingen kan de onzekerheid worden verminderd van zowel de verkopen (hoger) als de retouren (minder). Hierdoor kan zomaar de trade-off verschuiven in voordeel van *ship-then-shop*. Als Amazon dit model zou doorvoeren zou dit ook impact hebben op andere bedrijfsonderdelen, bijvoorbeeld kan dit opportuun maken om bezorgen en retouren geheel verticaal te integreren, hetgeen nu nog veelal is uitbesteed. Overigens heeft Amazon al in 2013 octrooi aangevraagd op het *ship-then-shop model*.¹⁹

4.9 *Digitaal is geen expertise maar is de business*

Voor een digitale strategie dienen alle relevante aspecten in combinatie te worden beschouwd, waaronder gedrag, cultuur, risicomanagement, ethiek, compliance, strategie-executie, besluitvorming en leiderschap. Om dit in goede banen te leiden dient bij de board diepgaande kennis en ervaring aanwezig te zijn om de digitale dimensie in de onderneming op te kunnen bouwen en toe te zien op de kwaliteit ervan. Digitalisering is geen ondersteuning van de business, maar is inmiddels de business zelf. Het opnemen van een digitale expert als lid van bestuur of commissarissen is daartoe niet toereikend.²⁰ In de woorden van het MIT Sloan rapport: *A single digital savvy director in the boardroom risks feeling lonely and misunderstood. To effect change at the board level, there must be a critical mass of directors who truly understand.*

Je hebt in een board een kritisch aantal *digital savvy* boardleden nodig om een zinnige discussie te hebben. De overige boardleden zullen zich deze taal en

¹⁹ <https://www.forbes.com/sites/onmarketing/2014/01/28/why-amazons-anticipatory-shipping-is-pure-genius/#12334a654605>.

²⁰ www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/adapting-your-board-to-the-digital-age.

uitgangspunten voldoende eigen dienen te maken om op een zinnige wijze aan de discussie te kunnen deelnemen. Dit betekent dus dat de *hele board* zich dient te committeren aan digitale educatie. Bij Amerikaanse bedrijven zien we wel dat boards een *technologie commissie* instellen, waarbij dan zowel de nieuwe technologieën vanuit zowel kansen als bedreigingen van nieuwe businessmodellen alsook de cyber security risico's worden behandeld. Ook in die opzet zal uiteindelijk ook de hele board zich de materie eigen dienen te maken. Onderzoek laat verder zien dat een verhoging van de frequentie van de interactie binnen de board tot een beter uitgebalanceerde discussie over zowel kansen als risico's van nieuwe businessmodellen leidt.²¹

4.10 *Korte termijn KPI en rapportage-cycli*

Gevestigde bedrijven zitten vaak vast in hun traditionele rapportagecycli en verwachten dat investeringen direct omzet of besparingen opleveren, terwijl de nieuwe bedrijfsmodellen eerst gericht zijn op bereiken van zo groot mogelijke *user-base* en uiteindelijk meestal een indirect verdienmodel invoeren, hetgeen een langere termijnadem vergt. Dit wordt soms ondervangen door digitale innovaties buiten de bestaande context te ontwikkelen en hier vooralsnog geen omzet en winstverwachtingen voor te formuleren. Dat lijkt logisch, maar het werkelijke punt hier is dat nu de businessmodellen gaan transformeren, ook moet worden gedacht over een andere wijze van rapportage om de waarde uit te drukken van de nieuwe businessmodellen. Dat is iets anders dan omzet en winstverwachtingen naar beneden bij te stellen. Wat betreft beloningsbeleid geldt dat waar variabele beloningen nog vooral zijn gerelateerd aan jaarlijkse winstgevendheid voor aandeelhouders, digitale innovatie daaronder zal leiden.

5. **Afsluitend**

De geschiedenis laat zien dat telkens als nieuwe technologie wordt geïntroduceerd, de samenleving tijd nodig heeft zich daarop aan te passen. Gevolg is dat op dit moment nog veelal de technologie bepaalt wat mogelijk is op het internet in plaats van sociale en wettelijke normen. Dit leidt tot onrust en roep om nieuwe wettelijke maatregelen. Illustratief²² is dat Mark Zuckerberg (CEO en oprichter van Facebook) in 2010 grote ophef veroorzaakte toen hij publiekelijk aankondigde dat het einde van privacy in zicht was. Om vervolgens in 2019 (naar aanleiding van het Cambridge Analytica data-analyseschandaal), een complete *overhaul* van de privacy features van Facebook aan te kondigen: *The future is private (...) and that's the next chapter for Facebook. Van privacy is dood naar privacy is de toekomst.* Mijn punt hier is dat niet alleen de technische ontwikkelingen snel gaan, maar ook dat de sociale normen en klantverwachtingen in ontwikkeling zijn en dat

21 www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/cio-insider-business-insights/boards-technology-fluency-cio-guide.html.

22 www.guardian.co.uk/technology/2010/jan/11/facebook-privacy; <https://abc13.com/business/zuckerberg-promises-complete-overhaul-of-facebook-g geared-towards-user-privacy/5277460/>.

er echt nog jaren overheen zullen gaan voordat we weer een enigszins overzichtelijk en voorspelbaar nieuw regulerend kader hebben. Duidelijk is dat dit vereist dat boards goed *tuned in* zijn op deze ontwikkelingen om niet ook in dezelfde valkuilen als de techbedrijven te vallen.

De nieuwe digitale mogelijkheden vergen dat de missie van een bedrijf opnieuw inhoud wordt gegeven en daarop ook wordt geïnnoveerd (het is geen vrije speeltuin). Nieuwe ethische dilemma's dienen in kaart te worden gebracht en de organisatie dient daarop te worden getraind. Als verandertrajecten en cultuurveranderingen nodig zijn om de business te runnen, dan moeten boards erop toezien dat die worden ingezet en doorgevoerd.

Boards dienen daarbij te onderkennen dat hun zicht op wat echte disruptie inhoudt en hoe innovatie kan worden gerealiseerd wordt gehinderd niet alleen door de *legacy systemen*, maar ook door de *legacy* van inrichting van de compliancefunctie, de bestaande dominante taal gericht op financiële parameters en controle, korte termijn KPI's en -rapportages, een beloningsbeleid gericht op winstgevendheid voor aandeelhouders en een cultuur waarin het lastig is te falen.

Dit betekent dat fundamenteel anders dient te worden nagedacht over risico en controle, alsook over financiële vertaling van de nieuwe businessmodellen en rapportage daarover. Dat vraagt anders kijken naar de eigen kracht en zwakte in de organisatie, de bereidheid om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor risico's en tegelijk de discipline om snel fouten te onderkennen en ermee te stoppen. Dit vraagt een wezenlijke versterking van de interne cultuur, niet vanuit een perspectief van de Nederlandse Corporate Governance Code om onregelmatigheden tegen te gaan (dat gaat al snel richting meer controle en compliance), maar juist gericht op zelfdiscipline en elkaar effectief aanspreken. Dit vergt een andere inrichting van het huidige *3-lines-of-defense*-compliance-model en ook een andere kijk op beloningsbeleid, waarbij gestuurd wordt op het bereiken van innovatie die daadwerkelijk toegevoegde waarde biedt voor klanten.

Dit kan alleen als commissarissen vooral naar voren kijken, hetgeen alleen mogelijk is als ze zich dieper in de strategische issues verdiepen. Commissarissen komen daardoor meer dan vroeger dichter op de business, dan wanneer zij (financiële) resultaten beoordelen als weerslag van de business (vanuit de achteruitkijkspiegel). De rollen van bestuur en toezicht zullen daardoor nader tot elkaar komen en zullen zich in een nieuwe onderlinge verhouding moeten kalibreren. Vanuit onze huidige governance van ondernemingen betekent dit dat de traditionele samenstelling van raden van commissarissen met voornamelijk oud-bestuurders uit de oude wereld op dit moment niet *fit for purpose* is. Er zal ruimte moeten worden gemaakt voor een relevant aantal *digital savvy* board members. Omdat deze waarschijnlijk minder ervaring hebben op traditionelere vlakken, zal een intensievere *onboarding* moeten plaatsvinden, ook om de culturele fit met de board en het bedrijf te borgen. In de tussentijd dient genoeg digitale kennis in boardsessies

aanwezig te zijn (bijvoorbeeld door digitale experts uit management of externe adviseurs tijdelijk mee laten vergaderen) en dient middels trainingsprogramma's te worden geborgd dat alle leden voldoende *digital working knowledge* krijgen.

Voorgaande reflecties leiden niet tot de conclusie dat ons huidige *two-tier* bestuurs- en toezichtmodel ongeschikt is de digitale transformatie het hoofd te bieden. Ook is er niet een dwingende aanleiding over te gaan op de *one-tier* board. In beide typen boards is de grote uitdaging om de dialoog tussen executives en non-executives op de toekomst te richten. In de achteruitkijkspiegel ontwaart je nooit de toekomst, hoe je de board ook verder inricht.

Afsluitend geldt dat als boards anders dienen te sturen, dit evengoed geldt voor hun externe toezichthouders. Zolang het externe toezicht niet mee-innoveert, zal het bijzonder lastig worden om de vooralsnog buiten de bestaande context ontwikkelde innovaties binnen de bestaande context op te schalen.