GERKO BAARSLAG (FUGRO) EN RIES BODE (MANAGEMENT IN MOTION)

'GOED TOEZICHT OP IT KOMT VAN TWEE KANTEN'

Toezicht op IT kan een stuk beter wanneer bestuurders hun competenties in de breedte ontwikkelen. Mensen met een IT-achtergrond doen er goed aan zich meer bedrijfskundige zaken eigen te maken, terwijl de traditionele commissaris zijn of haar kennis van IT en digitalisering op een hoger plan moet brengen. Dat betogen Ries Bode van Management in Motion en Fugro-CIO Gerko Baarslag. Beiden kennen het klappen van de zweep; zowel aan de kant van de executie, als het toezicht daarop.

Nu IT en technologie steeds meer in verbinding staan met de businessinnovatie van bedrijven, zou je je kunnen voorstellen dat het 'blauwe' profiel van de toezichthouder, vooral gericht op behoud en stabiliteit, niet meer voldoet. Hoe zien jullie dat?

Gerko Baarslag: "Dat blauwe profiel was er, is er en zal er gezien de aard van toezicht ook moeten blijven. Bovendien zie je dat innovatie binnen de meeste raden van commissarissen en toezicht wel degelijk verankerd is. Innovatie hoeft niet bij iemand belegd te zijn die toezicht houdt op IT."

Ries Bode: "Bij toezicht gaat het vooral om de driehoek 'conformeren aan de richtlijnen en de wet- en regelgeving', 'goed werkgeverschap' en ten slotte 'advisering'. Commissarissen die zich richten op het laatste zullen de ontwikkelingen goed moeten bijhouden. Daar ligt volgens mij de kern: het gebruik van kennis en ervaring van toezichthouders, op basis waarvan ze kunnen inschatten waar de business en de markt heen bewegen. Dat vind ik superleuk om te doen en in tijden van digitale disrupties enorm spannend."

Er rust daardoor een belangrijke verantwoordelijkheid op jullie schouders. Wat het nog moeilijker maakt, is dat de trends en ontwikkelingen lastig te voorspellen zijn.

RB: "Dat klopt. Denk aan de uitspraken van topbestuurders van bedrijven als Digital en IBM over de ontwikkeling van computers. Die zaten er destijds faliekant naast. Juist omdat het voorspellen van trends zo moeilijk is, moeten we denken in scenario's. Out-of-the-box op andere manieren naar businessmodellen kijken. Overigens is dit primair de verantwoordelijkheid van de directie, niet van de toezichthouders. We kunnen het bestuur er natuurlijk wel in ondersteunen en als dwarskijker optreden."

GB: "Je moet hier de juiste vragen over kunnen stellen. Ook al om tunnelvisie binnen de directie te voorkomen."

Welke competenties moet de toezichthouder met IT in de portefeuille hiervoor meebrengen? Niet iedereen kan dit.

GB: "Je kunt geen toezicht houden zonder financieel en bedrijfskundig inzicht. Uiteraard kun je vertrouwen op medecommissarissen binnen de collectieve verantwoordelijkheid die je als RvC hebt, maar daarbinnen moet je wel overal over kunnen meepraten en meebeslissen."

RB: "Het is de reden waarom ik ervoor pleit dat mensen met een IT-achtergrond, zoals CIO's, zich in de breedte zullen moeten ontwikkelen. Als toezichthouder heb je een verantwoordelijkheid die verdergaat dan alleen IT, digitalisering of technologie. Het draait om het werken vanuit een volledig managementrepertoire."

Nog even over die collectieve verantwoordelijkheid... Er wordt vaak verondersteld dat IT'ers op diverse gebieden stappen moeten maken: richting de business, als toezichthouder, enzovoorts. Maar zou men binnen RvB's en RvC's niet veel meer zelf actief moeten sturen op gewenste competenties en de ontwikkeling

Door Hotze Zijlstra ✖ Fotografie Roelof Pot e.a.

"JE KUNT GEEN TOEZICHT HOUDEN ZONDER FINANCIEEL EN BEDRIJFSKUNDIG INZICHT"

daarvan? Dus geen push vanuit de CIO, maar een pull vanuit de top?
RB: "Ik vind het wel mooi dat steeds meer CIO's belangstelling voor het toezichthouderschap krijgen en hiermee het werkveld bottom-up willen ontwikkelen. Het is ook goed dat diverse instituten deze mensen daarin willen ondersteunen, al moet de doorsnee IT-leider één ding echt zelf doen: algemene managementervaring opdoen."
GB: "Het gaat inderdaad om het bredere repertoire: businessmodellen, financieel, commercieel, HR, ondernemingsraad, nationaal en internationaal... Even geredeneerd vanuit mijn CIO-rol: bij Fugro zit een commissaris die zowel bestuurlijk als op het gebied van IT heel veel meebrengt. Zo iemand kan mij echt challengen."
RB: "Om op je vraag over de verantwoordelijkheid van de commissaris zelf terug te komen: RvC's benoemen al lang niet meer hun eigen collega's. Er is bovendien veel meer duidelijkheid over portefeuilles en posities. In een aantal sectoren is alles in bestuurlijk opzicht transparant geworden. Dat zorgt voor een groter verantwoordelijkheidsbesef bij de leden van RvC's/RvT's en tevens voor een bredere belangstelling van mensen met ambitie. Maar die moeten dan ook wel over brede ervaring beschikken."
GB: "Een gedegen achtergrond en opleiding en een goede kennis van corporate governance is cruciaal. Daarnaast moet je op alle gebieden bijblijven. Mensen met alleen diepgaande kennis van bijvoorbeeld ERP-implementaties, schieten daarvoor tekort. Als CIO moet je idealiter niet alleen CIO zijn, maar je ook op andere gebieden ontwikkelen. Bijvoorbeeld door les te geven op een universiteit."

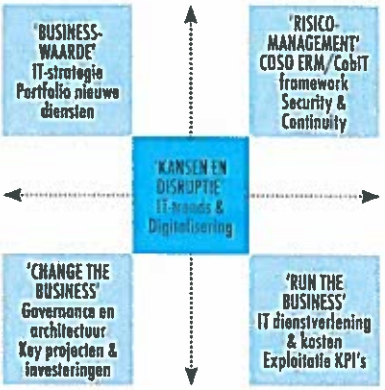
Raak je daarmee niet een ander belangrijk punt? Vormt het IT-stempel niet juist een hindernis voor de ambitieuze CIO?
GB: "Niet meer. Iedereen heeft in de afgelopen twee decennia enorm veel geleerd. Een achtergrond in de IT is geen minpunt, wellicht juist een voordeel. We hebben hooguit te maken met traditionele beeldvorming, al is dat snel aan het veranderen. Als CIO houd ik me bijvoorbeeld maar beperkt bezig met IT-technische zaken."
RB: "IT-kennis kan wel heel goed van pas komen. Als commissaris ben ik bijvoorbeeld nauw betrokken bij de voorbereidingen van een grote migratie en het becommentariëren van de verschillende scenario's voor het geheel vanuit risicomanagementperspectief. Tegelijk probeer ik een dergelijke rol, die meer adviserend en ondersteunend is, los te zien van mijn taken als toezichthouder door hieraan bij te dragen buiten de reguliere RvC-vergaderingen. De directie waardeert deze aanpak en bijdrage bijzonder goed."

De belangrijkste focus van toezicht blijft uiteindelijk toch risicomanagement. En IT speelt daarbij nu eenmaal een steeds belangrijkere rol.
RB: "Enerzijds moet je kunnen inschatten welke kansen IT en technologie met zich meebrengen – de performancekant zeg maar. Anderzijds moet je als organisatie ook 'in control' zijn. Voor dat laatste hebben we raamwerken als COSO, COBIT, enzovoorts. Met de CIO kun je op basis van zo'n framework de inhoudelijke discussie aangaan over de volwassenheid van de organisatie en processen en bijvoorbeeld thema's als cybersecurity, business-continuity of disaster-recovery bespreekbaar maken."

"BIJ TRADITIONELE BESTUURDERS HEERST NOG TE VAAK DE OPVATTING 'IK WEET NIKS VAN IT' – DAT MOET VERANDEREN"

GB: "Binnen Fugro maken we wel onderscheid. Zo behandelen we de control frameworks binnen de hierop toegespitste Audit Committee, een bij uitstek 'blauw' overlegorgaan. De IT in brede zin wordt besproken binnen de volledige RvC. Om een voorbeeld te geven: een discussie over de cloudstrategie bespreek je met de RvC. Maar waar het gaat om de risico's overleg je met de Audit Committee."

Jullie zeiden het daarnet al: in tijden van IT-gedreven businessinnovatie en digitale disruptie wordt IT, en dus ook het toezicht daarop, steeds spannender.
GB: "Die ontwikkeling is vooral vanuit de CIO-positie interessant. Zo heeft men bij Fugro in Australië een technologie ontwikkeld waarbij op basis van *point clouds* kan worden ingeschat welke risico's men loopt op overstromingen of te hoog groeiende bomen, die de werking van onze elektriciteitsmasten kunnen bedreigen. Alle data wordt verzameld en via een api beschikbaar gemaakt voor bedrijven die het beheer in zo'n gebied doen. Als CIO denk je daarbij samen met de business na over de marktpropositie en help je de daarvoor benodigde infrastructuur neer te zetten. Ook bij nieuwe innovaties op het gebied van automatische patroonherkenning is mijn team nauw betrokken."



Figuur 1: Hoe kijkt een commissaris naar IT en digitalisering?

RB: "Het is de gewenste verbreding van je rol waar we al eerder over spraken."
GB: "Het probleem van veel CIO's is alleen dat ze te veel worden opgeslokt door hun legacy. Als CIO moet je dus ook de innovatieportefeuille hebben – maar die zal je eerst moeten verdienen en dan waarmaken."
RB: "En vervolgens een goede wisselwerking op dat onderwerp zoeken met de RvC."

Zou je aan de andere kant ook mogen verwachten dat de meer generieke toezichthouder zijn kennis van IT op peil brengt?
GB: "Het kan inderdaad twee kanten op werken."
RB: "Het is een kwestie die we nadrukkelijker moeten adresseren. Bij traditionele bestuurders en toezichthouders heerst nog te vaak de opvatting 'ik weet er niks van'. Dat vind ik veel te gemakkelijk. Waar men vanuit de IT stappen maakt naar algemene bestuurlijke vaardigheden, moet het algemeen bestuur stappen zetten richting het doorgronden van de impact van IT. Het onderwerp 'toezicht op IT' vraagt aan twee kanten om verdieping." ✖

Opmerking: waar in dit artikel wordt gesproken over commissaris wordt ook toezichthouder bedoeld in relatie tot RvC en RvT.

GERKO BAARSLAG is Global CIO voor Fugro NV. Hij is gastdocent aan Nyenrode, TIAS en VU. Tevens is hij toezichthouder bij het Bureau ICT Toetsing (BIT). RIES BODE is directeur/eigenaar van Management in Motion en actief digi-commissaris in de RvC van Portbase BV en Result Laboratorium BV. Verder is hij voorzitter van het bestuur van Bureau Telematica Binnenvaart en Binnenvaart.nl en lid Raad van Advies PortingXS BV.

MODEL VOOR TOEZICHT OP IT

Toezicht op IT is te veelomvattend om vanuit de losse pols te doen. Ries Bode, zelf IT-bestuurder en ervaren toezichthouder, ontwikkelde op basis van jarenlange kennis en ervaring een modelmatige aanpak. Hierin wordt het gehele werkveld van de toezichthouder, met inachtneming van zowel de lange als korte termijn, de 'conformance' en de 'performance', de interne en externe dynamiek meegenomen. Een samenspel waarin de toezichthouder afwisselend controlerend en adviserend optreedt.
Volgens Bode is enterprise-riskmanagement een belangrijk startpunt voor het toezicht op IT. "Het zogeheten COSO-raamwerk is een wereldwijde standaard op het gebied van interne beheersing", aldus Bode. "Als Rules Enterprise Risk Management Framework (ERMF) bestaat het uit een organisatiebreed, uniform en gestructureerd proces van identificeren en analyseren van, reageren op en monitoren en rapporteren van mogelijke toekomstige gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op het behalen van de organisatiedoelstellingen."
Een ander bruikbaar raamwerk is Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) voor het gestructureerd inrichten en beoordelen van een IT-beheeromgeving. Het stelt IT-verantwoordelijken in staat om op basis van algemeen geaccepteerde best practices de beheersmaatregelen in te richten. Dergelijke modellen bieden een goede basis voor een gesprek in de RvC en/of RvT over de volwassenheid van de organisatie en procesinrichting. En dat gesprek geeft inzicht en stof voor verdere verdieping. Specifieke IT-beheersinstrumenten zijn verder bekende frameworks als ITIL, TOGAF, MSP, Prince2, ISO, CMMI, enzovoorts.

Dashboard

Alle relevante raamwerken en inzichten gecombineerd levert volgens Ries Bode het zogeheten Digitalization Dashboard op voor digitalisering en IT met vier kwadranten. Van linksboven met de klok mee: business value, programma- en projectenportfolio, exploitatie, tot risicomanagement in de linker benedenhoek. Zo kan bijvoorbeeld de implementatie van een nieuwe businessdienst worden meegenomen in de programmabeheersing en governance. Op basis van kosten en KPI's en met inachtneming van risicomanagement binnen COSO en COBIT, kan uiteindelijk businesswaarde worden gecreëerd. In control op IT geeft ruimte voor innovatie en vernieuwing!