

‘Het kan geen kwaad als internet opnieuw zou worden uitgevonden’

Marinus Minderhoud

Digitalisering is, volgens Marinus Minderhoud, zowel een bedreiging als een fantastische opportunity. “Bij de commissariaten die ik zelf bekleed staat digitalisering op de agenda. Zeker in de financiële dienstverlening, waar digitalisering onderdeel is van de normale business, is het een integraal onderwerp. Het komt bij ons regelmatig aan de orde, omdat digitalisering zich afspeelt op het snijvlak van IT en business. Het vraagt echter ook nogal wat financiële middelen om dit spelletje goed te spelen.”



Gebrek aan kennis en middelen is het voornaamste struikelblok bij verdergaande digitalisering. Toch doen bedrijven er goed aan om niet achter de feiten aan te lopen, volgens Minderhoud. Want de gevolgen van digitalisering zijn allesomvattend. "Als je niet digitaliseert is de bedreiging voor de werkgelegenheid groter dan als je het wel doet. Dat het leidt tot een heel andere businessaanpak is wat mij betreft zeker. Neem alleen al de beschikbaarheid en ontsluiting van big data: al die kennis die je hebt over je klanten en je producten. Er ontstaat een wenkend perspectief als je die data creatief inzet. Je kunt inspelen op wat je klanten op elk moment aan het doen zijn, als die klanten dat tenminste willen. Wanneer je dat combineert met microsegmentering krijg je unieke inzichten. Dat brengt verandering teweeg in het verzamelen en rubriceren van gegevens en het clusteren van die gegevens tot bruikbare informatie. De cio moet zorgen dat de technologie er is en functioneert, maar dit soort zaken zit in het hart van de business."

Basiskennis moet er zijn

Minderhoud noemt het dan ook ondenkbaar dat degenen die de business drijven geen kennis zouden hebben van deze technologische mogelijkheden. "Net zoals je kunt autorijden met een geavanceerd voertuig zonder dat je precies weet hoe het werkt. Zolang je maar weet hoe je het moet gebruiken. De basiskennis over het benutten van die mogelijkheden moet bij de business aanwezig zijn. Hoe het technisch ingevuld kan worden, dat moet de cio regelen."

‘Een cio kan beter direct onder de raad van bestuur opereren. Dan moet je hem wel gebruiken in al zijn kracht.’

Wakker schudden

Ook commissarissen die er al zitten moeten volgens Minderhoud naar dit kennisniveau worden gebracht. "Wij evalueren elk jaar het profiel van de dames en heren commissarissen, en in zo'n profiel moet je de juiste competenties opnemen. Niet iedereen hoeft dezelfde

competenties te hebben, maar het is wel goed dat het hele veld bestreken wordt." Een organisatie moet niet in zichzelf gekeerd zijn, vindt Minderhoud. "Je kunt niet alles zelf bijhouden. Dan helpt het soms als iemand je wakker schudt. Ik zeg altijd tegen onze accountants dat ze bij zo veel gelijkwaardige bedrijven als het onze over de vloer komen. Misschien valt het ze wel op dat wij dingen systematisch niet doen waar anderen wel mee bezig zijn. Als ze dat zien, dan hoop ik dat ze bereid zijn om me een schop te geven."

Collegiale verantwoordelijkheid koesteren

Het aanstellen van een chief information officer in de raad van bestuur vraagt ook enige overweging, aldus Minderhoud. "Het kan geen kwaad om een cio op boardniveau te hebben, maar er zit wel een gevaarlijke kant aan. Als er namelijk een cio in de raad van bestuur zit, loop je het risico dat de andere leden van de raad minder interesse hebben voor IT-onderwerpen. En als er iets desastreus is voor collegiale verantwoordelijkheid, dan is dat het creëren van zuilen. Daarom kan een cio beter direct onder de raad van bestuur opereren. Dan moet je hem wel gebruiken in al zijn kracht. Laat hem dus in de raad van bestuur uitleg geven en vraag hem om advies als er iets speelt. Op die manier doet de hele raad automatisch affiniteit met het onderwerp digitalisering op. Dat is tenslotte zeer nauw verweven met de strategie zelf."

Inbreken is te makkelijk

Dat die strategie onder invloed van digitalisering ingrijpend zal veranderen, lijkt volgens Minderhoud geen twijfel. "Het is fascinerend om te zien hoe je technologische ontwikkelingen rechtstreeks kunt inbrengen in de business. Er moeten wel vraagstukken worden opgelost op het vlak van security en privacy. Ik denk dat het geen kwaad kan als internet opnieuw zou worden uitgevonden. Internet is niet ontwikkeld voor de veelheid aan toepassingen die we eroverheen jagen. Het is dus niet gek dat er bijvoorbeeld veiligheidslekken in zitten. Het gemak waarmee er valt in te breken wordt vaak onderschat. E-mail is net een ouderwetse ansichtkaart: iedereen kan meelezen en niemand weet zeker dat hij bij de geadresseerde aankomt. Er gaat steeds meer privacygevoelige informatie over het internet. Waarom hebben we daar geen encryptie-machines voor? Als er iets is waar ik van wakker lig, is dat er in het elektronisch betalingsverkeer iemand plotseling een paar miljard weet af te tappen. Dan zijn de rapen gaar."

Cybercrime: rol voor Verenigde Naties

Beveiliging en privacy zijn begrippen die elkaar aanvullen,

vindt Minderhoud. “We zijn ons er onvoldoende van bewust geweest hoe kwetsbaar onze privacy is. Velen denken dat de cloud het beste is dat de technologie ons de afgelopen tijd heeft gebracht. Ik vind het een mooie toepassing, maar er zitten ook veel gevaren aan. In de financiële dienstverlening ben je als instelling verantwoordelijk voor de veiligheid en de continuïteit, ook bij zaken die je uitbesteedt aan anderen. Dat is bij veel andere bedrijven niet het geval, en dat punt wordt daarom sterk onderschat. Als het gaat om cybersecurity moet er niet alleen in Nederland en in de Europese Unie worden samengewerkt. Het vinden van een oplossing voor de wereldwijde cybercrime is naar mijn oordeel essentieel in de toekomst. Cybercrime houdt niet op bij landsgrenzen. Daarom zou wat mij betreft het initiatief daartoe van de Verenigde Naties moeten komen.”

Maak het bestuur enthousiast

Anticiperen op de ontwikkelingen, dat is waar het volgens Minderhoud om draait. “De technologische ontwikkelingen gaan razendsnel, en zullen in de komende periode alleen nog maar sneller gaan. Als je er pas gebruik van gaat maken als ze te koop zijn, dan ben je alleen een volger en raak je uiteindelijk achterop. Op innovatief gebied presteert de Europese financiële sector matig. Je moet zicht hebben op het veranderende klantgedrag. Het is gemakkelijk om een website te bouwen en daarmee met de klant te communiceren. Maar als je niet weet wat de reden voor een klant is om de verbinding te verbreken voordat het commerciële doel is bereikt, dan is een belangrijk communicatiemiddel niet effectief. Dus ook dat gedrag moet je goed meten. Daar kan big data een rol bij spelen. Als het bestuur de digitalisering onvoldoende aanzwengelt, dan moet je daar als commissaris vervelende vragen over stellen. Commissarissen zijn er om het bestuur alert te houden, en het te enthousiasmeren om zich dit soort zaken eigen te maken.”

Gamechangers?

Minderhoud gelooft niet dat alle veranderingen revolutionair zijn. “Het lijkt me onzin om te veronderstellen dat hiërarchische lagen verdwijnen door social media. Die hiërarchie blijft gewoon bestaan, al wordt de overgang tussen de verschillende lagen diffuser. Die ontwikkeling is onontkoombaar, en daar moet je mee leren omgaan. Je moet er niet bang voor zijn, je moet er juist gebruik van maken. Analytics is echt een gamechanger; cloud is veelbelovend, maar is op dit moment nog niet meer dan dat. Ik heb grote zorgen over de betrouwbaarheid en de beschikbaarheid van de cloud.

Ik ben ook bevreesd voor de kostenontwikkeling ervan in de toekomst. Op het moment dat het gebruik van de cloud onomkeerbaar is geworden ben je kwetsbaar, ook in termen van geld.”

Groot kan ook voordeel zijn

Veranderingen vragen om aanpassingsvermogen. “De huidige technologische mogelijkheden zullen vermoedelijk tot gevolg hebben dat de levenscyclus van producten en services aanzienlijk korter wordt.” Toch denkt Minderhoud dat de financiële sector als geheel daar wel op in kan spelen. “Grote bedrijven lijden vaak aan inertie. Dat komt dikwijls voort uit zelfgenoegzaamheid. Maar groot zijn betekent ook dat je het vermogen hebt om belangrijke dingen snel te doen. Het gevaar is wel dat je dan ook de weg opent naar grote fouten. Maar je kunt ook grote dingen doen door in relatief korte tijd veel kleine stappen te nemen. Ik kan me niet voorstellen dat je een sustainable business hebt als je niet wilt of kunt veranderen. Dat leidt tot verdoemenis. Je moet juist nieuwsgierig zijn, zoeken naar iets zonder er bang voor te zijn.”

Marinus Minderhoud (1946) volgde een interne opleiding in chemie bij Philips Duphar, waar hij aansluitend werkte als chemisch analist. In 1967 stapte hij over naar de Sales Division van IBM. Hij zette zijn carrière in de automatiseringssector voort in de jaren '70 en '80. Hij was manager van de Hardware Division van Intel, directeur Sales en Operations bij Rank Xerox en algemeen directeur van Centraal Beheer Automatisering, voor hij in 1987 lid werd van de raad van bestuur van Postbank. Van 1989-1991 was Minderhoud lid van de raad van bestuur van NMB Postbank Groep, en van 1991-1998 had hij zitting in de raad van bestuur van ING Groep, ING Bank en ING Verzekeringen. Sinds 29 oktober jongstleden is Minderhoud CEO a.i. van de Rabobank. Daarnaast is hij Chairman van Vodafone Europe en Vodafone International Holdings, lid van de raad van commissarissen van Achmea en De Friesland Zorgverzekeraar.