

Magazine voor commissarissen,
toezichthouders en bestuurders

RAAD

Nº 8
DEC 2018



Ook in dit nummer:

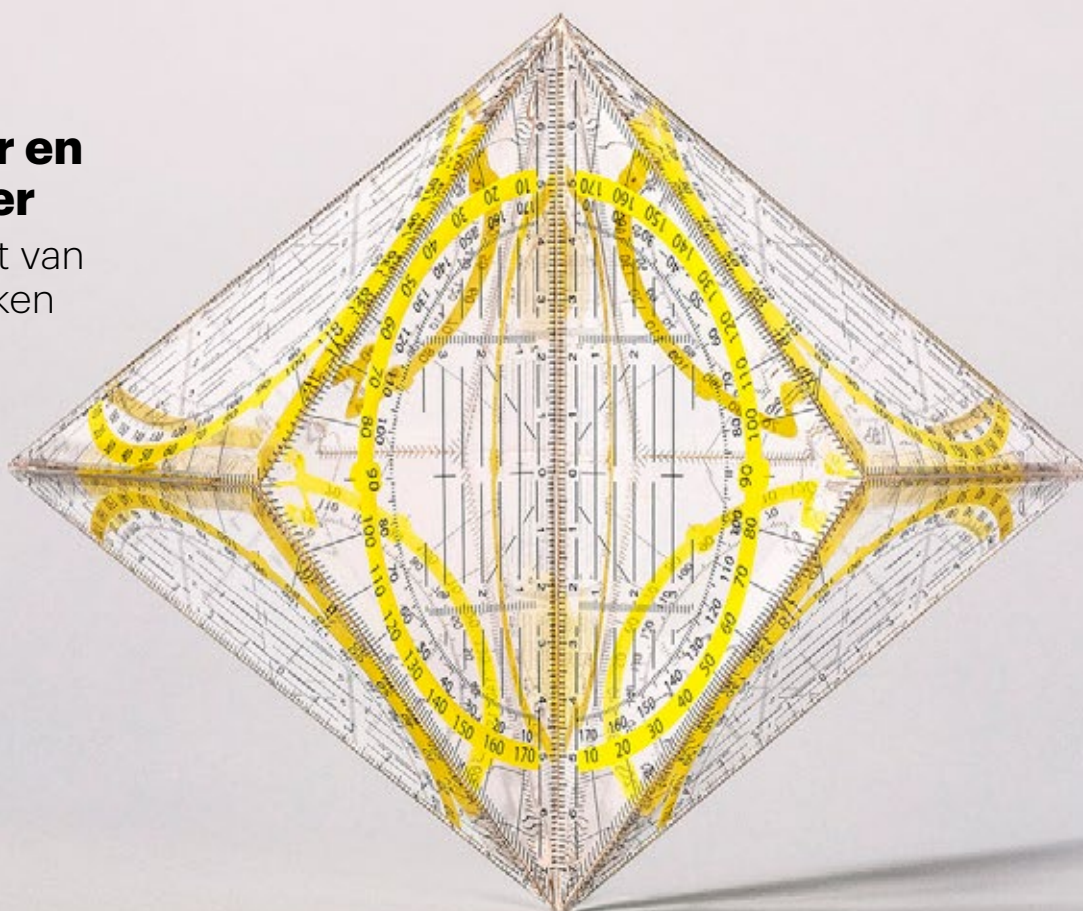
Mathys van Abbe, Carin Gorter,
Maarten Dijkshoorn, Hans Schenk,
Sangeet Paul Choudary, Doede Vierstra,
Hans Huijbers en Iwan Spekenbrink

Axel Rüger en Jaap Winter

Over de kunst van
het vooruitkijken

Digitalisering
en Tax
volgens
**prof. dr.
Robert Risse**

**Artificial
Intelligence**
Voorkom een
black box



DOSSIER

Platform-
economie

Op waarde geschat

*Pleidooi van Rutger Hoekstra voor
een nieuw economisch meetsysteem*

KPMG

Als bestuurder of toezichthouder kun je natuurlijk blijven kijken naar het kostenplaatje: hoe kan ik zo goedkoop mogelijk grondstoffen inkopen, waar kan ik voordelig produceren? Maar het zou verder moeten gaan dan de winst. De vraag zou moeten zijn: wat voegt het bedrijf toe en waar trekt het waarde af?

Rutger Hoekstra,
lees verder op pagina 35



6
Axel Rüger en Jaap Winter over toezicht in de culturele sector



38
Team Sunweb maakt omslag naar volledig datagedreven organisatie



44
Artificial Intelligence: zorg dat u controle houdt

en verder:

- 04.** Mathys van Abbe maakt doneren weer betrouwbaar
- 12.** Carin Gorter en Maarten Dijkshoorn over boardevaluaties
- 14.** Apps voor de efficiënte commissaris
- 15.** Hans Schenk is professor en praktijkman
- 16.** Digitalisering en Tax volgens Robert Risse
- 19.** Dossier Platformeconomie
- 31.** De gouden regel van Doede Vierstra
- 32.** Hans Huijbers over zijn werkplek

- 34.** Btw-positie van commissarissen
- 35.** Rutger Hoekstra pleit voor een nieuw economisch meetsysteem
- 42.** Feiten en cijfers uit de nieuwste onderzoeken van KPMG
- 48.** Gemist: key note speaker Arun Sundararajan
- 50.** Terugbladeren
- 52.** Afsluitend: Jaap Winter

IN BERAAD

Tussen mens en techniek

Een organisatie met een sterke aansprekende visie, die een wezenlijke rol vervult in de samenleving. Dat was mijn beeld van KPMG en ook wat mij trok in mijn nieuwe baan. Na vier maanden kan ik vanuit de praktijk zeggen dat mijn beeld klopte. Daarnaast heb ik ervaren hoezeer KPMG wordt gevormd door onze mensen: zowel collega's als klanten hechten enorme waarde aan de menselijke inzichten en benadering van KPMG. Heel mooi om te zien. Ik zie voor KPMG een belangrijke rol weggelegd in de digitale revolutie. Technologie, en vooral de wisselwerking tussen mens en techniek speelt een rol in alles wat we doen. Dat is ook te lezen in deze editie van RAAD. Het dossier over de platformeconomie maakt duidelijk dat platforms de samenleving resetten. Voor zowel bedrijfsleven als de samenleving staat er veel op het spel. Businessmodellen worden uitgedaagd. Nieuwe kansen en nieuwe risico's ontstaan in alle sectoren, het is dan ook zaak om voor uw organisatie – groot of klein – een goede digitale strategie te bepalen. Nauw daarmee verbonden zijn de mogelijkheden van *Artificial Intelligence*. Ze maken ons mensen ongelooflijk veel slimmer en effectiever, maar het is zaak ervoor te zorgen dat er maximaal vertrouwen is in de uitkomsten die ze genereren en de doelen die ze dienen. *Trusted Analytics* en klanten daarmee helpen zie ik als een belangrijke taak van KPMG. Team Sunweb, de ploeg van wielrenner Tom Dumoulin, maakt de omslag naar een volledig datagedreven organisatie. Ik vind het een prachtig praktijkvoorbeeld van een bestuurder met lef en ondernemingszin. De interviews met Rutger Hoekstra, Axel Rüger en Jaap Winter laten zien dat niet alles alleen maar draait om winst. Ook andere factoren dragen bij aan ons geluk en welbevinden. Het gebruik van data is *here to stay*. Maar dat creëert ook onzekerheid: de behoefte aan controle, duiding en vertrouwen was niet eerder zo groot. Ik vind het belangrijk om aan dat vertrouwen te blijven werken. Wij maken veranderingen binnen uw organisatie mogelijk, maar altijd met oog voor de mensen achter deze veranderingen. Daarom is het meer dan ooit belangrijk om in gesprek te blijven. Met elkaar, maar ook met stakeholders, politiek en maatschappij. Zo voegen we samen iets toe aan onze samenleving.

Op raad.kpmg.nl vindt u alle informatie over onze programmering – wellicht tot ziens op één van onze events.

Stephanie Hottenhuis

Voorzitter raad van bestuur
KPMG Nederland



Betrouwbaar doneren

In 2013 is hij er klaar mee. Mathys van Abbe, succesvol internetondernemer, ziet de ellende in de wereld, maar voelt zich overspoeld door de berichtgeving en acties van goede doelen. Welke zijn nou betrouwbaar en effectief? Wat gebeurt er met het geld? Het is allemaal zo onduidelijk. Dát moet makkelijker kunnen. Kinder (spreek uit op z'n Engels) is geboren.

Vertrouwen, daar begint het allemaal mee in de visie van Van Abbe. Van jongs af aan heeft Van Abbe al een groot rechtvaardigheidsgevoel en komt hij graag op voor de *underdog*. Met Kinder wil hij de wereld van het geven veranderen. Het doel is om doneren betrouwbaar en transparant te maken, zodat het vertrouwen in de sector wordt hersteld.

De tools van Kinder, waaronder een app die binnenkort wordt gelanceerd, presenteren goede doelen. Deze moeten voldoen aan de hoge standaarden van Kinder en verschillende gerenommeerde universiteiten, waarbij zij niet alleen kijken naar de kwaliteit van de organisatie, maar ook naar de effectiviteit van hun werk.

Een mensenmens noemt Van Abbe zichzelf, iemand die vanuit onrust in de samenleving wil innoveren en daarbij drijft op verhalen. Van de mensen om zich heen én van zijn drie kinderen (er is een vierde op komst), die hem dagelijks de energie geven om hard te werken om zijn visie tot leven te brengen.

Mathys van Abbe is oprichter van meer dan twintig webtechbedrijven, waaronder Mobypicture, Tag the love en Tyrsday. Hij won verschillende awards, waaronder de Red Herring 100 en Webby Award. In 2009 werd hij uitgeroepen tot Online Media Man of the year en in 2011 tot Startup Founder door The Next Web.



Algemeen directeur van het Van Gogh Museum Axel Rüger
en voorzitter raad van toezicht Jaap Winter

De kunst van het vooruitkijken

Toezicht in de culturele sector is allang geen vrijblijvende hobby meer. De Governance Code Cultuur 2019 getuigt daarvan. Bij het Van Gogh Museum werken de raad van toezicht en bestuur doorlopend aan een betere samenwerking.

Moet je van kunst houden om een toezicht-houdende functie in een kunstmuseum te kunnen uitoefenen?

Jaap: 'Ik hou van de kunst van Van Gogh. Dat stimuleert natuurlijk om me in te zetten voor het museum. Ik wil begrijpen wat de dynamische werkelijkheid van het museum is en hoe we de kunst van Van Gogh ook buiten het museum betekenisvol kunnen laten zijn.'

Axel: 'In de vraagstelling schuilt de veronderstelling dat je niet kritisch meer bent als je ergens van houdt; als je de schoonheid koestert, kun je nog steeds heel kritisch zijn.'

Waarin verschilt een raad van commissarissen van een raad van toezicht bij een culturele instelling?

Jaap: 'De diversiteit tussen culturele instellingen is groot, in de aard van de activiteiten, maar ook in omvang. De meeste zijn klein, met een bescheiden staf, waarbij de professionaliteit

afhangt van enkele personen. Als toezichthouder word je snel gevraagd - en ben je ook geneigd - actief mee te gaan helpen met vaardigheden of kennis die jij wel in huis hebt, maar de organisatie niet. Dat kan tot spanningen en rolverwarring leiden die nadrukkelijk aandacht vragen. Aan de andere kant van het spectrum zijn er grote en uiterst professionele instellingen, waar een toezichthoudende rol op zekere afstand van de organisatie mogelijk is. In die brede variëteit bestaat niet één juist model van toezicht en bestuur.'

Axel: 'In de commerciële wereld zie je vaak dat commissarissen van beroep bestuurder zijn in een soortgelijke organisatie. Zeg maar de commissaris bij een supermarktketen die bestuurder van een modeconcern is. Bij culturele organisaties houden doorgaans vooral mensen van buiten de sector toezicht. Soms is er zelfs niet één lid uit de culturele sector in de raad van toezicht. Dat kan een manco zijn.'



In welk opzicht een manco?

Jaap: ‘Toezicht richt zich vaak vooral op de harde bedrijfsmatige kant, met nadruk op cijfers, *compliance*, *control*, risico. Toezichthouders zijn daar vaak ook goed in. Begrijp me niet verkeerd, die bedrijfsmatige kant is heel belangrijk, ook in de culturele sector. Maar als je alleen naar de financiële output voorop stelt, kijk je per definitie naar het gevolg van beslissingen van drie, vier jaar of langer geleden. Bovendien gaat het natuurlijk in de eerste plaats om wat je met de kunst in de maatschappij wil bereiken. Als je wilt weten waar het naartoe gaat, moet je de inhoud nadrukkelijk meewegen. Inhoud, strategie en het uiteindelijke resultaat in termen van opbrengsten – zowel maatschappelijk als in geld – zijn heel erg met elkaar verweven. Waar gaat het museum over, wat zijn de ambities, wat kunnen we wel aan en wat niet? Als je op die vlakken met advies wilt bijstaan en toezicht wilt houden, moet je je heel goed verdiepen in de specifieke aard en dynamiek van de instelling, in dit geval het Van Gogh. Alleen dan kun je ervoor zorgen dat de goede vragen op tafel komen.’

Axel: ‘De financiële kant is bovendien slechts een middel; winst is geen bedrijfsdoel. Als stichting hebben we een maatschappelijk doel. We willen mensen inspireren met het werk van de schilder en zijn geestverwanten, en tegelijk de conservering van het erfgoed goed regelen. Daar moet de raad toezicht op houden en over adviseren. Ik kan er dus nog wel twintigduizend bezoekers per jaar bij willen omwille van de cijfers, maar als dat ten koste gaat van de collectie en de duurzaamheid, moet de raad ook daarin zijn verantwoordelijkheid pakken. Mensen uit de sector zien dat misschien wat beter. Ik ben er om die reden blij mee dat wij naast mensen uit het bedrijfsleven ook een museumdirecteur in onze raad hebben.’

In hoeverre kun je de leden van de raad van toezicht aangeliend houden door goede informatievoorziening?

Jaap: ‘Bij toezicht is in feite sprake van een ambigue hiërarchie: de raad van toezicht stelt de bestuurder aan, houdt toezicht en beoordeelt de bestuurder maar om dat goed te kunnen is hij afhankelijk van de informatie die hij van de bestuurder krijgt. De bestuurder weet zoveel meer, en preciezer en accurater wat er dagelijks in en rondom de organisatie speelt, die *informatie-asymmetrie* haal je als toezichthouder niet in. Daar moeten bestuurder en toezichthouder verstandig mee leren omgaan. Het toezicht moet zich aan de formele kant niet heel hiërarchisch willen opstellen, en de bestuurder moet aan de materiële kant heel open en zorgvuldig informatie en dilemma’s delen met de raad.’

Axel: ‘Idealiter is er dus een houding van collegialiteit. Het is een balans. Als bestuur wil je niet dat je als een schoolkind naar de bovenmeester moet, als toezichthouder wil je het gevoel krijgen serieus meegenomen te worden. Pas dan ontstaan uitwisseling en constructieve discussie. Bij ons is de rol ook afhankelijk van hoe de betreffende partijen in de wedstrijd zitten. Want toen ik aankwam 12,5 jaar geleden was ik nieuw. Toen had ik een andere relatie met de toezichthouders, die beter dan ik wisten hoe de hazen lopen. Maar naarmate je zelf meer thuis bent in je rol en je organisatie, verandert de relatie. Waarbij ook meespeelt dat de raad met iedere wisseling weer een ander karakter krijgt.’

Kan enige informatie-asymmetrie ook tot een verfrissende blik van buitenaf leiden?

Jaap: ‘Je kunt ook mét kennis *out of the box* denken, als dat nodig is om zaken scherp te krijgen. Dat levert de meest fundamentele discussies op over wie je bent en wat je aan de wereld wilt bijdragen.’

Axel: ‘Daar ben ik het mee eens, gebrekkige kennis mag geen norm zijn, daarvoor zijn de belangen te groot. Dat blijkt in de praktijk onderschat te worden. Ik hoor vaak: “Toezicht bij een culturele instelling doe ik er wel even bij, zo kan ik iets terugdoen voor de maatschappij, en oh ja, het is ten slotte onbezoldigd.” Een lichtzinnigheid die wat vreemd afsteekt bij de hoge status die er elders aan wordt gekoppeld. Kandidaten hopen dan – gechargeerd gesteld – zo’n nevenfunctie in de culturele sector makkelijk te regelen via een vriendje op de hockeyclub. Maar de tijd dat je voor een dubbeltje op de eerste rang kon zitten, is bij dit soort organisaties wel voorbij. Het Van Gogh verwacht dat de leden hun taak even serieus nemen als een commissariaat bij Unilever. Door eisen te stellen aan het toezicht werken we aan de professionalisering en emancipatie van de culturele sector.’

Wat doen jullie om de selectie van de leden van de raad van toezicht te professionaliseren?

Axel: ‘We komen uit de situatie – een paar jaar geleden nog – dat de minister de leden aanstelde. Sinds Halbe Zijlstra is er sprake van coöptatie. Dat vind ik op zich prima omdat je daarmee de samenhang en continuïteit van de raad beter kunt bewaken. Het lidmaatschap duurt maximaal twee keer vier jaar. Aanvankelijk werden er in het netwerk van de leden van de raad van toezicht nieuwe leden geworven. We passen nu een formele sollicitatieprocedure toe, na openbaarmaking van de functie, op basis van een helder functieprofiel. Ook wel met inzet van een headhunter. Daarbij kijken we ook naar zaken als sexe



‘Het Van Gogh verwacht dat de leden van de RvC hun taak even serieus nemen als een commissariaat bij Unilever’

Axel Rüger

en culturele achtergrond; bij ons is diversiteit geen wens maar een doelstelling. En ben je eenmaal binnen, dan doorloop je een introductieprogramma, en wordt naast de raadsvergaderingen van je verwacht dat je meedoet aan evenementen en netwerkbijeenkomsten.’

Zoekt de raad intern ook naar verbeteringen?

Jaap: ‘Ja, we spreken elkaar al een paar keer per jaar informeel, maar werken ook aan een geformaliseerde manier om onszelf en onze toegevoegde waarde te evalueren, ook met input vanuit de organisatie. Wat doen we, waar zijn we sterk in, wat laten we liggen, waar kunnen we ons meer op inzetten? Het is ook vanuit het standpunt van de raad zelf cruciaal om aan professionalisering te werken. Kijk maar naar de bestuurlijke crisis in het Stedelijk Museum vorig jaar. Los van de vraag welke rol het toezicht daar precies gespeeld heeft, wordt in dit soort gevallen altijd expliciet gekeken naar het toezicht. Maar ook op operationeel niveau zoeken we altijd naar verbeteringen. We vergaderen vier keer per jaar, dat doen we samen met de twee bestuurders van het museum. Voorafgaand aan iedere vergadering komen we als raad van toezicht even samen om de klokken gelijk te zetten. Niet om gezamenlijke standpunten te formuleren, maar om te kijken of de vragen die we hebben naar aanleiding van het toegezonden materiaal eenduidig zijn, om te checken of we alle belangrijke dingen ter tafel kunnen brengen. We zijn als toezichthouders episodisch betrokken, we stappen erin en er weer uit. Als je samen incheckt, helpt dat om de vergadering optimaal te benutten.’

Helpt het bestuur daarbij?

Jaap: ‘Met Axel en Adriaan (Dönszelmann, zakelijk directeur naast algemeen-directeur Axel Rüger, *red.*) bekijken we hoe we de dynamiek verder kunnen versterken, los van de traditie, hoe we dingen nu eenmaal doen. Daar zetten we langzaam samen stappen in.’

Is de betrokkenheid van de raad van toezicht uitgekristalliseerd?

Jaap: ‘Nee, we willen toegroeien naar vooruitkijkend toezicht.’

En dat houdt in?

Jaap: ‘Dat we al in het proces van strategievorming worden betrokken, en daardoor proactief kunnen meedenken over de toekomst van het museum. Kijk, als je een min of meer voltooid plan voorgelegd krijgt, is het als toezichthouder lastig om daar nog fundamenteel invloed op uit te oefenen. In dit geval is er een ►



‘Diversiteit in raden is goed, maar je kunt niet voor alle relevante vraagstukken een specifieke borging in de raad vinden’

Jaap Winter

tweehoofdige bestuur dat met grote kennis van zaken en langdurige ervaring al heel goed over de plannen heeft nagedacht. Al vroeg in het proces zijn basale keuzes gemaakt. Als raad willen wij op een harmonieuze manier zaken als afbreukrisico en planning bespreekbaar maken; wil je alsnog meedenken over die fundamentele keuzemogelijkheden. Als het plan er al helemaal ligt, is het voor het bestuur psychologisch moeilijker om de uitgangspunten nog eens te heroverwegen en de plannen aan te passen. Dat voorkom je door al in een vroeg stadium mee te kunnen denken en samen richting te kiezen met behoud van beider rollen.’

Axel: ‘Dus ga je dan samen de hei op. Ik ben daar een groot voorstander van. Vergeet niet dat we in onze organisatie met relatief grote geldstromen te maken hebben. Met een grote reputatie – de grootste van alle kunstmusea in Europa – de grootste *engagement rate* op social media van alle kunstmusea ter wereld, 2,3 miljoen bezoekers in 2017, aanzienlijke sponsorgelden, een relatief klein deel publiek geld en zelfverworven inkomsten hebben we best veel mogelijkheden voor mooie plannen. Tegelijkertijd is de collectie niet bijzonder groot, is de ruimte beperkt en moeten we de duurzaamheid van onze objecten borgen. Ook hebben we te maken met maatschappelijke percepties. Dat stelt het museum voor bijzondere uitdagingen waar we graag samen over nadenken.’

Nodigen jullie ook wel eens andere partijen uit voor de vergaderingen?

Axel: ‘Omdat de OR in de culturele sector geen voordrachtrecht heeft, hebben we besloten om regelmatig OR-leden te laten aanschuiven bij een deel van de vergadering.’

Jaap: ‘En andersom schuift een lid van de raad van toezicht ook wel eens aan bij OR-vergaderingen.’

Axel: ‘Ik weet dat het ongebruikelijk is. Het heeft alles te maken met inspraak en draagvlak in de organisatie, wat ik erg belangrijk vind. Maar ook met de professionalisering van de OR. Als je de medezeggenschap betreft bij de beeldvorming, wordt het des te belangrijker om je rol als OR-lid serieus in te vullen. Dan kijkt een OR-lid je niet met grote ogen aan als je vraagt: “Wat verwacht je van ons?”’

Moeten jullie als raad een ondernemende directeur als Axel wel eens afremmen?

Jaap: ‘Wie onderneemt, aanvaardt risico’s. Iets wat een schot in de roos lijkt, kan achteraf tegenvallen. Het gaat erom dat je samen bepaalt wanneer je zegt: nu is het genoeg. Dan stel je de rekbaarheid van het elastiek al van tevoren vast.’

Axel: ‘Vergeet niet dat ook in het bedrijfsleven heel vaak zaken niet goed gaan. Maar op de een of andere manier is dat in de culturele hoek, waar publiek geld een rol speelt, niet bespreekbaar. Terwijl wij tegelijkertijd ook te horen krijgen vanuit de politiek: “Gij zult ondernemen.” Wij hebben met de raad van toezicht hier natuurlijk indringende gesprekken over. En dan nog gaat het niet altijd goed. Het is met de *3D-experience* in China niet zo gelopen als we hadden gehoopt. Maar het heeft nooit onze bedrijfsvoering bedreigd, bij lange na niet. Daar zorgen we altijd voor. En vergeet niet: voor sommige ideeën heb je gewoon een lange adem nodig. We onderzoeken nu hoe we die *3D-experience* in een nieuwe vorm alsnog kunnen laten slagen. Want het idee om met behulp van moderne technologie zoveel mogelijk mensen wereldwijd te laten genieten van het werk van Van Gogh, dat klopt gewoon.’

Jaap: ‘Samen bespreken we dan hoe lang we doorgaan, waar de grenzen liggen.’

Speelt de raad een rol bij sponsoring?

Jaap: ‘Ja, bijna vanzelfsprekend spreken we ons netwerk aan, maar we spelen niet de eerste viool.’

Axel: ‘Deze raad is zeer welwillend, maar het is nog lang niet vanzelfsprekend. Ik kan me nog goed herinneren dat een lid van de raad van toezicht tegen me zei: “Denk nu niet dat ik mijn adresboekje voor jou opentrek.” Er zijn oudgedienden die deze mening nog steeds toegedaan zijn.’

Jaap: ‘Dat beeld is in mijn beleving achterhaald. Bij de instellingen waar ik actief ben, wordt dat vrij natuurlijk gedaan. Niet alleen op zoek naar geld, maar in de speurtocht naar bredere ondersteuning. Daarbij wordt in Nederland altijd wel goed gekeken naar mogelijke belangenverstrengeling. Die kan ontstaan als je zelf in de sector werkt, of als je verzamelaar bent. Dan kan het gevaar ontstaan dat privébelangen in de raad van toezicht terechtkomen. Dat kan uiteindelijk je onafhankelijkheid schaden. Zo is het doneren van geld ook geen vereiste voor lidmaatschap, maar eenmaal in een raad van toezicht kun je natuurlijk wel persoonlijk bijdragen.’

Axel: ‘Dat is niet overal zo. Bij een recente uitbreiding van het Museum of Modern Art (MoMa) in New York, die vijfhonderd miljoen kostte, kwam negentig procent bij de *board of trustees* vandaan. Dat kan zomaar tien miljoen per persoon zijn. Om in de board te zitten betaal je daar sowieso al één miljoen dollar per jaar. De boards zijn daar ook erg groot, die van het MoMa telt zo’n zeventig personen. Voor een bestuurder niet eenvoudig, die moet dat zien te managen, want wie betaalt, bepaalt. Soms gaat het ook om pure prestige, een naamplaatje op een nieuw gebouw.’

En omgedraaid, zou hier een arme kunstenaar in de raad kunnen?

Axel: ‘Oh ja hoor, dat gebeurt vaak genoeg. Maar het gevaar dreigt dan wel dat ze zich laten imponeren door de nog steeds dominant aanwezige witte, hoogopgeleide man. Je zou dus kunnen zeggen: zet er gelijk maar twee kunstenaars in. Hetzelfde zou je kunnen zeggen voor mensen met andere culturele achtergronden.’

Jaap: ‘Over de samenstelling wordt ook in de commerciële wereld nagedacht, maar in de praktijk zie je dat nog lang niet overal. En je kunt je ook oprecht afvragen of je alle diversiteitsvragen, met name wat betreft de achtergrond, in de raad zou moeten oplossen. Het gaat bij complexe vraagstukken niet alleen om diversiteit in achtergrond, maar om ervaring, kennis, inzichtelijke vermogens, beoordelingsvermogen. Diversiteit in raden is goed, maar je kunt niet voor alle relevante vraagstukken een specifieke borging in de raad vinden. Soms zijn er ook andere, wellicht effectievere wegen.’

Axel: ‘Ik ben het daar mee eens, maar de maatschappelijke trend is dat allerlei groeperingen een plek aan de volwassenentafel opeisen. En dat is niet per definitie een raad van advies, want die is vrijblijvend. Als puntje bij paaltje komt, zit de echte macht natuurlijk bij de raad van toezicht of het bestuur. In de culturele wereld is men in dat opzicht verder dan in het bedrijfsleven.’

Wat kan het bedrijfsleven nog meer leren van de culturele sector?

Axel: ‘De vraag is eerder of het bedrijfsleven dat wel wil. Iedereen vindt het logisch om vanuit de commerciële wereld een toezichthoudende functie in de culturele sector te vervullen. Dat is ook zinvol. Omgekeerd hebben bedrijven de behoefte om maatschappelijk relevanter te worden, de maatschappelijke dynamiek beter te begrijpen. Dan zou je verwachten dat ze mensen uit de non-profitsector in hun commissariaten vragen. Liefst met oog voor diversiteit. Dat dit nog nauwelijks gebeurt, verbaast me.’ ■

Axel Rüger is sinds 2006 directeur van het Van Gogh Museum. Hij studeerde kunstgeschiedenis in Berlijn, Cambridge en Ontario (Canada) en werkte van 1999 tot 2006 bij The National Gallery in Londen.

Jaap Winter is voorzitter van de raad van toezicht van het Van Gogh Museum. Daarnaast is hij professor of Corporate Law, Governance and Behaviour aan de VU Amsterdam en hoogleraar Internationaal Ondernemingsrecht aan de Universiteit van Amsterdam. Hij is onder meer bestuurslid van Goldschmeding Foundation en commissaris bij Randstad Holding N.V.

Twee commissarissen over hoe ze de boardevaluatie aanpakken



Blijf reflecteren

Beter worden met elkaar, in plaats van je te richten op wat er allemaal fout gaat. Dat is de essentie van een goede zelfevaluatie, vindt Carin Gorter. Snelle veranderingen in de samenleving vragen om een goede samenwerking binnen de raad van commissarissen. Als daar vertrouwen en respect heerst,

problemen makkelijk besproken kunnen worden en iedereen echt zichzelf kan zijn, kom je sneller tot de kern van complexe vraagstukken. En dán heb je dus echt waarde voor het bedrijf en haar stakeholders.

Een goede evaluatie is dus niet een simpele *tick in the box*. Neem er de tijd voor, het liefst in het tweede kwartaal als het wat rustiger is en doe het passend met regelmatig begeleiding van een goede externe partij, raadt Carin aan. Zet expliciet op het netvlies hoe je beter kunt worden. En blijf vervolgens met elkaar reflecteren na de

evaluatie, en doe dat dan ook voor jezelf. Zelf doet Carin dat het liefst met haar hond Jill. Niets zo fijn als een wandeling op het strand om wat zaken op een rijtje te zetten.

Carin Gorter werkte na haar studie economie en accountancy bij Moret Ernst & Young. Daarna vervulde zij verschillende managementfuncties bij Rabobank en ABN AMRO. Vanaf 2009 is zij professioneel toezichthouder. Carin Gorter is nu commissaris bij TKH Group, Basic Fit en verzekeraar TVM, lid van de MCA en extern audit committee lid bij het ministerie van Justitie en Veiligheid.



Persoonlijk gesprek

Kritiek geven en vooral krijgen is niet altijd leuk, maar wél nuttig. Dus stelt Maarten Dijkshoorn zich steevast positief op als het weer tijd is voor de jaarlijkse zelfevaluatie van de board. Als voorzitter van de *Supervisory Board* van Vivat pakt hij het serieus aan. Hij werkt graag met vragenlijsten, maar

ziet die vooral als een eerste verkenning. Welke onderwerpen springen eruit? Waar zitten de verschillen? Aan de hand daarvan gaat hij met alle boardleden persoonlijk het gesprek aan. Niet om iemand aan te vallen of aan te spreken, maar om in een open gesprek dichterbij elkaar te komen. Dat doet hij soms tijdens een gezellig etentje, of hij spreekt af voorafgaand aan de reguliere vergadering. Dat vindt hij sowieso belangrijk, om elkaar ook te zien zonder het bestuur erbij. Het kan heel goed de lucht klaren, als dat even nodig is en zorgt ervoor dat

iedereen zichzelf kan zijn. Vraag daarna vooral ook wat het bestuur van jouw functioneren en dat van de board vindt. Want weten hoe anderen naar jou kijken kan je alleen maar helpen, ziet Dijkshoorn. Uiteindelijk kom je dan samen tot de beste resultaten.

Maarten Dijkshoorn heeft meer dan veertig jaar ervaring binnen de verzekeringsbranche, in financiële, commerciële en operationele directie- en bestuursfuncties bij onder meer Nationale Nederlanden en Eureko/Achmea. Sinds 2016 is hij voorzitter van de raad van commissarissen bij Vivat.

Apps voor een efficiënter leven

Deze apps maken het leven makkelijker en leuker.
U kunt ze downloaden via Google of in de App Store.



Duurzaamheid

De Verenigde Naties lanceerde de app **SDGs in Action** (Sustainable Development Goals) om bewustwording te vergroten. De app wil de werelddoelstellingen voor duurzame ontwikkeling dichtbij mensen en bedrijven brengen, zodat ze minder ver van ons dagelijkse leven staan. Naast achtergronden over de zeven-tien doelstellingen, krijgt u tips en nieuws over wat u kunt ondernemen om deze doelstellingen te bereiken.

Wilt u zelf 'groener' handelen? De app **Refresh Gogreen** is erop gericht om duurzamer door het leven te gaan met kleine veranderingen in de dagelijkse praktijk. U kiest een passend level en de app begeleidt u in 52 simpele stappen naar een duurzamer leven. **JouleBug** is een soortgelijke app, waarbij u punten kunt verdienen om groener te leven.

Steeds meer bedrijven ontwikkelen een app om hun duurzame ambities met de stakeholders te delen.

Making of Making is van Nike en verzamelt gegevens over de milieupact van verschillende textielsoorten. Een mooi voorbeeld van een bedrijf dat zich transparant opstelt.



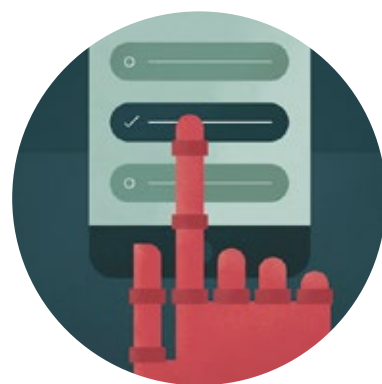
Communicatie

Vijf jaar geleden stond *machine translating* nog op een laag niveau, tegenwoordig kunnen de apps steeds vloeiender teksten vertalen. Een daarvan is het bekende **Google Translate**. Naast tekst vertaalt de app ook spraak naar een andere taal. Handig voor uw buitenlandse contacten. U praat tegen Google Translate en de app vertaalt de woorden direct in de door u gekozen taal.

Met de volle agenda's is een afspraak plannen vaak geen pretje. De **Datum-prikker** maakt het een stuk gemakkelijker om online (grote) groepen bij elkaar te brengen. U kunt aangeven wanneer de afspraak start en hoelang deze duurt. De datumprikker werkt samen met uw agenda, zodat andere vergaderingen zichtbaar zijn tijdens het inplannen.

Wilt u *face to face* met iemand videobellen? **Google Duo** is de beste app om dat snel en efficiënt te doen. Na registratie met uw telefoonnummer en het invoeren van een verificatiecode kunt u al bellen. Een van de leukste functies van Duo is *knock knock*.

Dan kunt u de persoon al zien terwijl hij of zij u belt.



Efficiency

Wilt u offertes, verslagen, rekeningen, notities en ander papier snel inscannen op uw smartphone? Dat kan met **Scanbot**. Het werkt beter dan het maken van een foto, want Scanbot scant documenten in hoge kwaliteit. De documenten kunnen in de cloud worden opgeslagen, zoals in Google Drive of Dropbox.

Tasker laat mobiele apparaten automatisch acties uitvoeren op basis van ingevoerde waardes. U kunt de trilmodus inschakelen als u over vijf minuten een afspraak heeft of wifi uitschakelen als u van huis vertrekt. De app is alleen te downloaden via Android, maar met IOS (Apple) kunt u de app **Opdrachten** gebruiken.

Wilt u meer controle over mogelijk digitale afleidingen, zoals het raad plegen van social media of het lezen van online artikelen? De app **RescueTime** houdt u *accountable*. Hij geeft aan hoeveel tijd u spendeert aan de activiteiten en stelt productiviteitsdoelen. Als u te veel tijd aan een online activiteit besteedt, kunt u een notificatie krijgen of zelfs de website laten blokkeren.

Gebruik IT-middelen altijd conform de eisen die uw organisatie daaraan stelt.



Professor én praktijkman

Hans Schenk: 'Als ik college geef aan mijn studenten, dan verwachten ze dat ik alle resultaten van wetenschappelijk onderzoek beheers en deze helder aan hen kan doorgeven. Maar ze verwachten ook dat ik praktijkvoorbeelden kan noemen, uitleggen en verklaren. Die heb ik: voorbeelden uit de zorg, het openbaar vervoer en Wehkamp zijn dan verschillend van aard en spreken tot de verbeelding. Op andere momenten zit ik midden in de dynamiek van een groot bedrijf. Als commissaris moet ik toezichthouden, maar ben ik ook klankbord en adviseur van directies. En in die rol van adviseur ben ik ook weer die professor. Ik ben degene die kwalitatief-analytisch, soms zelfs wetenschappelijk, de situatie en de voorliggende mogelijkheden en keuzes op een rij zet, beoordeel, weeg en er vervolgens over adviseer. En dan zie ik dat de objectieve wetenschapper er anders naar kijkt. Zonder een enkel belang, want ik ben geen aandeelhouder of financier. Vanuit mijn functies heb ik veel ervaring met fusies en overnames. Bij deze processen lopen voortdurend subjec-

tieve, impulsieve en objectieve bewegingen door elkaar heen. Ik heb inmiddels duizenden cijfers verzameld. Daardoor kan ik vanuit een onafhankelijke en onderbouwende positie beargumenteren waarom een overname wel of niet kan slagen. Die wetenschappelijke afstand en feitenkennis is in mijn ogen vaak nuttig. De grillige combinatie van enthousiasme en het gevoel snel door te moeten gaan, leidt soms tot overhaaste beslissingen. Koel, rationeel en empirisch bewijs kan dat dempen. Maar niet altijd hoor, in andere gevallen kan juist een softe benadering weer beter werken dan rekensommen. Steeds weer die afweging maken, geeft mij veel plezier.' ■

Hans Schenk is commissaris bij Transdev, Wehkamp en 'Zorg van de Zaak'. Voorheen was hij commissaris bij British American Tobacco en kroonlid bij de SER. Zijn hoofdfunctie is hoogleraar Economie & Bedrijfskunde.



‘Digitalisering kan leiden tot een betere fiscale positie’

Digitalisering en de belastingfunctie. Voor Robert Risse, Chief Tax Officer bij Henkel, is dit een veelbelovende combinatie. Loek Helderma, partner bij KPMG Meijburg & Co, vroeg hem naar zijn visie en ervaringen. ‘De mogelijkheden van digitalisering zijn voor de belastingafdeling nog groter dan voor andere afdelingen, omdat wat we doen veelal *rule based* is.’

Allereerst, wat vindt u van de plannen van sommige landen om winsten uit digitale activiteiten te belasten?

‘Dat is allemaal onderdeel van een groot politiek spel. Amerikaanse multinationals hadden jarenlang een concurrentievoordeel omdat ze in Europa slechts weinig belasting betaalden en ze in de Verenigde Staten in feite helemaal geen belasting hoefden af te dragen, op voorwaarde dat ze hun buitenlandse winsten niet naar de Verenigde Staten zouden ‘repatriëren’. Begin 2018 initieerde Trump een Amerikaanse belastinghervorming die het hele stelsel op losse schroeven heeft gezet en die in sommige opzichten kan helpen om een gelijk speelveld voor bedrijven tot stand te brengen. De belastinghervorming beperkt de noodzaak van een Europees antwoord. Hoewel ik de redenering achter de Europese plannen voor een belasting op digitale diensten (DST) begrijp, denk ik dat het onze bedrijven schade zal berokkenen, want de Verenigde Staten laten dit waarschijnlijk niet over hun kant gaan. Ook zou de impact op talloze Duitse bedrijven veel groter zijn dan wordt verondersteld. Henkel heeft vooralsnog geen producten die gekoppeld zijn aan digitalisering, maar veel andere bedrijven worden er wel door getroffen. De Duitse industrie staat bol van digitale onderdelen en producten. Een auto bijvoorbeeld is in feite niets anders dan een ton staal met vier wielen, de rest is een computer. We moeten de digitale sector in ons land ondersteunen in plaats van de belastingdruk verder te verhogen.’

Moeten digitale bedrijven naar uw mening worden belast via indirecte belastingen, dat wil zeggen een verbruiksbelasting?

‘Ik zie geen verschil tussen digitale en niet-digitale producten. Als je een boek koopt in een Duitse boekhandel, betaal je zeven procent btw. Waarom zou een e-book anders moeten worden belast? Digitalisering is niet iets nieuws, het is alleen een nieuwe manier van werken. De meeste producten zijn tegenwoordig een combinatie van fysieke en digitale componenten.’

Wat de belastingfunctie van de toekomst betreft: wat is uw grootste uitdaging als het gaat om digitalisering?

‘In 2004 introduceerden we het shared service center (SSC). In die tijd stonden we voor dezelfde opgave als nu met digitalisering: hoe optimaliseren we corporate functies? Voor de eerste keer moesten we ons afvragen: wat voor processen hanteren we? We startten onze SSC met vijf mensen in Bratislava. Het begin was vreselijk. Gaandeweg leerden we hoe we een en ander moesten aanpakken. Inmiddels maakt onze SSC 2.0 gebruik van robots: handmatige processen worden grotendeels geautomatiseerd. Er is een enorm automatiseringspotentieel. De mogelijkheden voor de belastingafdeling zijn nog groter dan voor andere afdelingen omdat veel van wat we doen *rule based* is. Als je de regels analyseert, kun je alles terugbrengen tot een beslissingsschema dat voor een computer begrijpelijk is. Er zijn meerdere stappen. Allereerst handmatig werk vervangen door een robot, ten tweede *machine learning* waarbij een machine slimmer is dan een robot, en ten derde *deep learning*, met behulp van

‘Als het gaat om belasting, zie ik geen verschil tussen digitale en niet-digitale producten’

algoritmen. Verder dienen zich nieuwe initiatieven aan zoals blockchain. Er loopt momenteel zelfs een pilotproject dat blockchaintechnologie toepast op belastingzaken.’

Veel hoofden van belastingafdelingen zijn nog niet vertrouwd met kunstmatige intelligentie of machine learning. Op welke manier kunnen deze toepassingen belastingmedewerkers van pas komen?

‘Binnen SAP bepaal je welk btw-tarief moet worden toegepast op een specifieke transactie. Een algoritme kan afwijkingen in de btw-behandeling opsporen. Tijdens de eerste run vond ons algoritme niets. Daarop hebben promovendi aan de universiteit alle gegevens in de machine gestopt en het algoritme getraind. Inmiddels heeft het een nauwkeurigheid van 98,4 procent. In een btw-omgeving van 30.000 transacties bracht het algoritme drie fouten aan het licht als gevolg van verkeerd handmatige aanpassingen. De hoeveelheid gegevens is niet meer van belang; je kunt fouten eenvoudig opsporen. Nog een succesvol voorbeeld: tien procent van ons totale gebruik van vrijhandelsovereenkomsten (FTAs) was niet geoptimaliseerd. We hebben alle FTAs geüpload naar een database en het algoritme gevraagd na te gaan waar we de FTAs niet toepasten. Deze optimalisering leverde ons zes miljoen euro op.’

Hebt u als belastingafdeling uw technologie-initiatieven afzonderlijk ontwikkeld of ging dat in nauwe samenwerking met andere afdelingen binnen Henkel?

‘Ik heb onze IT-afdeling er al lange tijd van geprobeerd te overtuigen om onze belastingafdeling als proeftuin te gebruiken voor de nieuwe digitale initiatieven. Uiteindelijk werden alle bedrijfsgegevens, niet alleen de belastinggegevens, geüpload naar de Azure-cloud van Microsoft. Henkel was het eerste bedrijf in Duitsland dat alle gegevens oploeg in de cloud en toegankelijk maakte. Het was een proces van vallen en opstaan om de beste manier van beveiligen, besturen en beheren te vinden. We hadden daarbij alle vrijheid: het was een pilot en de directie legde ons geen strobreed in de weg. We hebben geleerd van onze fouten. Uiteraard moet een belastingafdeling niet op eigen houtje opereren maar de handen ineenslaan met andere functies om haar processen en gegevens succesvol te digitaliseren.’

Heeft de belastingafdeling van Henkel een apart budget voor digitalisering?

‘Voor de pilot kregen we een budget van een paar miljoen euro. Binnen de Azure-cloud van Microsoft heb je zoveel

‘Veel werknemers vragen zich af of ze misschien hun baan gaan verliezen. Als managers moeten we hun bezorgdheid wegnemen’

geld niet nodig, omdat je alleen hoeft te betalen voor het gebruik van software en opslagruimte. We hebben minder dan een derde van het oorspronkelijk voorziene budget uitgegeven. De volgende stap is om intelligente robots te combineren met *machine learning*, zodat een paar robots een heel belasting- of bedrijfsproces kunnen verzorgen. Verder moeten we ons verdiepen in manieren om het beheersysteem voor het naleven van belastingwetgeving te automatiseren (*compliance*), niet alleen in Duitsland maar overal ter wereld.'

Tallose CTO's hebben te maken met digitalisering, maar ze weten niet waar ze moeten beginnen. Wat zou uw advies zijn?

‘Het is heel eenvoudig. Aan de ene kant heb je wereldwijde en ook lokale of regionale regelgeving. Aan de andere kant heb je kwantitatieve en kwalitatieve gegevens. Als je kwantitatieve gegevens loslaat op wereldwijde regelgeving, zitten we bijvoorbeeld in de hoek van indirecte belastingen, zoals douaneheffingen. Bij digitalisering moet je beginnen met een omvangrijke dataset, bijvoorbeeld op het gebied van invoerrechten, btw of verrekenprijzen, zodat de machine je kan helpen om data te analyseren en processen te automatiseren door middel van robots. Daarna kun je je verdiepen in de gegevens die kwalitatiever van aard zijn.’

Technologie kan worden ingedeeld in verschillende categorieën zoals *Artificial Intelligence/machine learning* en blockchain. Kunt u kort aangeven hoe Henkel Tax deze ontwikkelingen tegemoet treedt?

‘Voordat je begint is het zaak je data op te slaan in een cloud, ofwel een data warehouse, en je verzameling belastinggegevens voortdurend te uploaden naar deze cloud. Dat is een eerste voorwaarde om bijvoorbeeld *data analytics* of een van de andere technologieën toe te passen. Dankzij ons initiatief om alle data in een database te zetten, kunnen we deze cloud gebruiken als basis voor een digitaliseringsproject.’

Wat de toekomst van de belastingfunctie betreft, hoe denkt u dat het fiscale team van Henkel er over drie jaar zal uitzien?

‘Door standaardiseringsprocessen in het shared service center zullen we minder capaciteit nodig hebben; machines kunnen het werk van junior medewerkers doen. Op het hoofdkantoor zal de personele bezetting van het fiscale

team min of meer gelijk blijven. Echter, de vaardigheden van de mensen zullen veranderen. Momenteel hebben we belastingmedewerkers die geen grondige kennis hebben van digitalisering. In de toekomst zal twintig procent van deze mensen worden vervangen door *data scientists*. Mensen die begrijpen wat data is en hoe deze moet worden geanalyseerd om de juiste voorspellingen en analyses te doen. Machines kunnen niet alles; interpretatie van de wet blijft soms mensenwerk, en dus zullen machines mensen nooit helemaal overbodig maken. Vandaag de dag zijn er tachtig mensen werkzaam binnen onze wereldwijde belastingfunctie, 45 op het hoofdkantoor in Duitsland, en ongeveer 35 verdeeld over andere landen. Daarnaast hebben 60 à 65 fte's op het gebied van *compliance*, onder meer in China en Rusland. Circa 125 fte's in de shared service centers: 90 in Bratislava en 35 in Manilla. Dit aantal zal onder invloed van digitalisering worden teruggebracht.'

Henkel is in talloze landen actief. Hoe vindt u dat belastingautoriteiten omgaan met de digitalisering van hun werkzaamheden?

‘In een heleboel landen staat het op de agenda, maar met name grotere landen zoals Frankrijk en Duitsland hebben moeite om grip te krijgen op grote hoeveelheden gegevens. Als bedrijf zullen we waarschijnlijk de standaard moeten hanteren van de belastingdiensten die qua digitalisering verder gevorderd zijn.’

Het is eenvoudig om de positieve aspecten van digitalisering te benoemen, zoals kostenbesparingen. Zijn er ook aandachtspunten?

‘Veel werknemers vragen zich af of ze misschien hun baan gaan verliezen. Als managers moeten we hun bezorgdheid wegnemen. Elk tijdperk heeft een andere doelstelling, dat moet je accepteren. Mijn team klaagt weliswaar dat ik het altijd heb over kunstmatige intelligentie en belastingstechnologie, maar ze erkennen inmiddels het potentieel. Verandering in goede banen leiden is cruciaal. Ik wil echter de nadruk leggen op de positieve aspecten. Digitalisering zal belangrijk worden voor nauwkeurigheid van gegevens, beter overzicht, lagere kosten, meer efficiëntie optimaal risicobeheer en geavanceerdere planning mogelijkheden, met name om het bedrijfsmodel te optimaliseren. Dat zou bijvoorbeeld kunnen leiden tot een betere fiscale positie als het gaat om directe en indirecte belastingen. Deze voordelen zullen ook het takenpakket van de medewerkers interessanter maken.’ ■

Prof. Dr. Robert Risse is al bijna dertig jaar werkzaam voor Henkel, een van de grootste chemieconcerns in Duitsland, gevestigd in Düsseldorf. Als Corporate Vice-President Tax & Trade is hij binnen Henkel verantwoordelijk voor belastingen. Hij begon zijn loopbaan bij een middelgroot belastingadvieskantoor in Bonn, waarna hij zijn eerste schreden in het bedrijfsleven zette binnen de belastingafdelingen van Kauffhof Holding AG, Mannesmann AG en vervolgens bij Deutsche Post AG. Hij hield zich daar bezig met nationale en internationale fiscale en handelskwesties, de risicobeheerorganisatie, verzekeringen en pensioenen. Prof. Risse loopt voorop bij het verkennen van de mogelijkheden van technologie en digitalisering op belastinggebied.

**DOSSIER**

Platformeconomie

Een goede bestuurder scheidt het kaf van het koren als het gaat om nieuwe ontwikkelingen. Lege *buzzwords* behoeven geen aandacht, echt fundamentele ontwikkelingen des te meer. Digitale platforms horen zeker tot de laatste categorie. Voor zowel bedrijfsleven als maatschappij staat er veel op het spel, zeker nu platforms zich snel ontwikkelen.

**Als we de maatschappelijke kaders op de juiste wijze updaten,
is er straks winst voor iedereen.**

TEKST NART WIELAARD **ILLUSTRATIES** AAD GOUDAPPEL
FOTOGRAFIE MARK HORN, PETER BOER **INFOGRAPHIC** IVO IJZENDOORN

Hoe platforms de economie en samenleving resetten

Wie denkt dat een platform alleen maar een slim nieuw businessmodel is, heeft het mis. Platforms ordenen de wereld opnieuw en nemen daarmee – ongemerkt – publieke taken over van overheden.

In 2014 kondigde hotelketen Marriott trots aan dat jaar 30.000 nieuwe kamers op de markt te brengen. Brian Chesky, een van de oprichters van Airbnb reageerde met een plagende tweet: *'Marriott wants to add 30,000 rooms this year. We will add that in the next 2 weeks'*. Deze tweet vat (een deel van) de impact van platforms aardig samen. Zoals Airbnb zonder één hotelkamer te bezitten flinke slagkracht kreeg in de toeristische markt, bouwde Uber aan een marktpositie zonder ook maar één taxi in eigendom te hebben. En is Facebook een machtig media-bedrijf zonder zelf content te maken. Silicon Valley entrepreneur Peter Thiel zei over platforms dan ook ooit treffend: *Competition is for losers*. En dat speelt niet alleen in de zogeheten *asset-light* vormen van platforms, maar ook voor tal van andere platforms. Met Amazon als het meest bekende succesvoorbeeld.

Meer dan oude wijn in nieuwe zakken
Wat maakt de opkomst van platforms nu eigenlijk zo uniek? Allereerst een definitiekwestie. Platforms bestaan in talloze uitingsvormen, maar in essentie doen ze allemaal hetzelfde: een

digitale infrastructuur bieden waar individuen en organisaties op grote schaal transparant en efficiënt elkaar weten te vinden met producten en diensten. Dat is natuurlijk niks nieuws want dat gebeurt op veilingen en markten al honderden jaren. Toch gaat het om meer dan oude wijn in nieuwe zakken, want digitalisering maakt het mogelijk om, ten eerste, vraag en aanbod vele malen efficiënter aan elkaar te knopen dan vroeger en, ten tweede, om nieuwe mechanismen te hanteren die het noodzakelijke vertrouwen creëren tussen partijen die elkaar niet kennen. Oftewel: vroeger zou je het niet in je hoofd halen om je zolderkamer aan een wildvreemde toerist uit Australië te verhuren. Airbnb heeft blijkbaar een snaar geraakt en biedt een efficiënte manier voor het benodigde onderlinge

De schaal waarop platforms opereren is echt van een andere orde dan twintig jaar geleden

vertrouwen tussen vreemden. De schaal waarop platforms opereren is – evenals de slimme concepten onder de motorkap – echt van een andere orde dan twintig jaar geleden.

Schaalgrootte is essentieel

De gemene deler in een platformstrategie is dat deze zich altijd richt op het vergroten van transparantie en vertrouwen in markten en in het verlagen van de kosten om zaken te doen in deze markten. Drie stappen zijn daarbij van belang. De eerste stap is veel data verzamelen over de (deelnemers op) markten: profielen opbouwen over gebruikers en hun voorkeuren, informatie over producten en diensten vastleggen, etc. De tweede stap is het digitaliseren van hoe vrager en aanbieder elkaar vinden. Dat kan bijvoorbeeld door de gebruiker een slimme zoekmachine te bieden maar ook door een algoritme dat suggesties doet op basis van bekende voorkeuren. De derde stap is het digitaal faciliteren en verbeteren van een (betaal)transactie. Een ander gemene deler in platformstrategieën is dat ze vrijwel altijd mikken op een grote schaal. Die schaalgrootte is essentieel vanwege het netwerkeffect, wat er grofweg op neerkomt dat de waarde van het



gebruik toeneemt naarmate er meer gebruikers zijn. Simpel gesteld: de eerste telefoonaansluiting was nutteloos, toen er twee gebruikers kwamen werd het zinvol, en pas toen grote delen van het land een aansluiting kregen werd het echt nuttig. Die oude wetmatigheid speelt ook voor platforms, maar dan in een iets andere vorm: vraag trekt aanbod aan en vice versa.

Verstrekkende impact

Tot zover lijken platforms niet meer dan een slim nieuw businessmodel te zijn. Toch doet dat in veel gevallen geen recht aan hun verstrekkende impact. Platforms bepalen immers

ook de spelregels voor wie op 'hun' markt wil meedoen en lossen daarmee het marktfalen deels op. Ze nemen daarmee feitelijk een taak van de overheid over en zijn ook bepalend voor andere economische relaties, zoals arbeidsmarkten. Een voorbeeld van hoe ze delen van de samenleving op andere leest schoeien is de flexibele arbeid in markten als maaltijdbezorging. Ook andere publieke domeinen veranderen onder invloed van platforms. Zo kunnen platforms bijvoorbeeld de markt voor ouderen- of gehandicaptenzorg op een nieuwe manier organiseren. Ook bij het overnemen van deze

publieke taken is digitalisering *the name of the game*. Onder de motorkap van platforms drukken algoritmes hun stempel op hoe partijen marktprijzen bepalen, welke ethische principes worden gehanteerd of welke aanbieders prominent boven komen drijven. Al in 1999 beschreef Lawrence Lessig's het *code is law*-principe in zijn gelijknamige boek. Hij analyseerde hoe programmeurs en datawetenschappers steeds sterker bepalen hoe de maatschappij functioneert en in feite hoe zij daarmee wetgevende en regulerende overheidstaken overnemen. Bijna twintig jaar later beginnen we te ervaren hoe sterk dat effect is. ■

Vijf vragen aan een Big Thinker

De toekomst voorspellen is lastig. Maar als er één deskundige is die recht van spreken heeft als het gaat om de toekomst van platforms, dan is het Sangeet Paul Choudary. RAAD sprak met hem op de avond van het Dutch Transformation Forum.

1 Een aantal grote platforms heeft een enorme marktmacht opgebouwd. Zijn er nog 'gaten in de markt' waar platforms de komende jaren zich zullen manifesteren?

'De platformeconomie is nog heel jong en er liggen nog veel kansen. Ik verwacht dat de strijd zich zal gaan afspelen rondom het organiseren van ecosystemen die op bepaalde thema's diensten gaan aanbieden. Bijvoorbeeld onderdelen van de gezondheidszorg, mobiliteit, logistieke diensten of *finance*. Dat is naar zijn aard wat complexer dan platforms die marktplaatsen vormgeven en om dat goed voor elkaar te krijgen zijn open standaarden essentieel. Je ziet wat dat betreft ook duidelijk verschillen. In de zorg is het nog lastig om goed functionerende ecosystemen te bouwen omdat die standaarden er eigenlijk nog niet zijn. Maar in de financiële sector kan het hard gaan, onder meer als gevolg van de PSD2-richtlijnen die ervoor zorgen dat een partij het aanbod van meerdere financiële partijen kan bundelen. De platforms die nu zo succesvol zijn, zijn vooral ontstaan doordat er grote hoe-

veelheden data beschikbaar kwamen om hun aanbod te verrijken. Dat is precies wat er nu in *finance* kan gebeuren. En in de industrie overigens ook, nu daar alle denkbare machines en apparaten verbonden zijn met internet. Zoals de mobiele telefoon de doorbraak was voor consumentenplatforms, zo zal het *Internet of Things* de versnelling voor platforms in de industrie zijn. Bedenk dat Facebook een platform kon worden doordat er een infrastructuur was: internet. Voor andere sectoren – zoals logistiek – is die infrastructuur nog niet klaar.'

2 Wat betekent dat voor bedrijven in die sectoren?

'Dat ze in elk geval een platformstrategie moeten formuleren en voor een fundamentele keuze staan. Maak je je apparaten gereed om mee te doen en vind je dat je dan klaar bent? Of vind je dat je ook een rol hebt in het aan elkaar knopen van de data die van allerlei apparaten in je sector komt om nieuwe vormen van waarde mogelijk te maken? Je ziet dat nu al in de logistieke

keten gebeuren: een platform heeft dan digitale connecties met magazijnen en verbindt transporteurs met de aanbieders van die magazijnen.'

3 Je gaf eerder dit jaar aan dat Nederland juist in die logistieke keten kansen heeft, met een sterke haven waar een platform alle denkbare partijen aan elkaar kan knopen, van binnenkomend schip tot magazijn in het achterland, zodat Nederland de ultieme regisseur van vracht in grote delen van Europa zou kunnen worden. Betekent dit dat het niet alleen een prioriteit voor bedrijven, maar ook voor landen moet zijn?

'In Singapore gebeurt dit al. We moeten een beetje af van het denken in landsbelangen en -grenzen, zeker als er sprake is van een *single digital market*. De vraag is of Nederland een hub kan worden voor innovatie, om dergelijke zaken mogelijk te maken. Een van de voorwaarden daarvoor is voldoende financieringsmogelijkheden voor nieuwe initiatieven.'



4 Met de groeiende impact van platforms gaat ook de vertrouwensvraag een grotere rol spelen. Kunnen we de platforms wel vertrouwen en deugt het onder de motorkap wel wat ze doen. Vooral in Europa zijn er zorgen. Begrijp je dat?

'Zeker. Het succes van platforms staat of valt met vertrouwen van de deelnemers aan dat platform. Dat het onder de motorkap goed gaat is niet vanzelfsprekend. Commerciële druk kan leiden tot misbruik, maar onderschat ook niet de grote geopolitieke belangen die er inmiddels op het spel staan en die we terugzien in onder meer het proberen beïnvloeden van

verkiezingen. In Europa is traditioneel altijd al meer aandacht geweest voor zaken als privacy en andere grondrechten. In die zin zou Europa prima in staat kunnen zijn om hierin het voortouw te nemen en daarmee ook het onderscheid te maken.'

5 Het Dutch Transformation Forum discussieerde over de toekomst van de platformeconomie, gebaseerd op de visie in het rapport *Unlocking the value of the platform economy*. Een belangrijk aspect is adequate regelgeving. Hoe gaan we daarvoor zorgen?

'Het succes van platforms staat of valt met vertrouwen van de deelnemers aan dat platform'

'Het is inderdaad een kwestie van *mastering the good, the bad and the ugly*. Als we dat goed willen doen, moeten regelgevers niet binnair naar platforms kijken. Ze moeten heel goed doorgronden hoe platforms invloed hebben op deelnemers en op basis daarvan maatregelen ontwerpen. Een belangrijk aspect daarbij is dat regelgeving kan helpen om concurrentie tussen platforms mogelijk te maken. En dat is een heel wezenlijke voorwaarde voor een gezonde platformeconomie.' ■

Sangeet Paul Choudary is co-auteur van de bestseller *Platform Revolution* en van HBR Top 10 ideas of 2017. Hij is CEO van Platform Labs en daarnaast verbonden aan Insead en het Massachusetts Institute of Technology (MIT). Vorig jaar trad hij toe tot de 'Young Global Leaders' van het World Economic Forum. Lees zijn blogs op <http://platformed.info>.

The good, the bad and the ugly

Zeker in een wereld waar move fast and break things een populair mantra onder startup en technologie ondernemers is, is het zaak om de juiste balans te vinden tussen het stimuleren van vooruitgang en het tegengaan van negatieve effecten. Oftewel: mastering the good, the bad and the ugly. Een overzicht van de belangrijkste effecten.

THE GOOD

Goed nieuws is geen nieuws. En dus lezen we eigenlijk vrij weinig over de positieve effecten van platforms op ons leven. Deze zijn er wel degelijk, maar ze zijn niet zo goed meetbaar.

Het feit dat je nu via een muziekplatform als Spotify voor een tientje per maand miljoenen nummers kunt streamen op je smartphone, terwijl je voor dat geld vroeger alleen een cd met een stuk of tien nummers kon kopen is voor veel consumenten een geweldige vooruitgang. Maar in de huidige economische statistieken is dat effect niet zichtbaar. Een studie van MIT-hoogleraar Erik Brynjolfsson en Felix Eggers van Universiteit Groningen liet zien dat het gemis van dergelijke diensten voor gebruikers een waarde vertegenwoordigt van 50 tot 250 keer de fee die ze aan het betreffende platform betalen. Platforms genereren dus veel welvaart voor hun gebruikers – die dat zijn gaan ervaren als ‘het nieuwe normaal’ – terwijl ze daar maar een kleine rekening voor sturen. Zo zijn er nog veel meer (minder bekende) positieve effecten. Platforms verlagen bijvoorbeeld vaak de drempel om mee te doen in een markt. Het gevolg is dat er meer concurrentie komt, wat weer kan bijdragen aan onder meer een betere service. Onderzoek heeft laten zien dat de komst van Uber bijvoorbeeld heeft bijgedragen aan betere service bij traditionele taxibedrijven.



Platforms leveren een positieve bijdrage aan sociale thema's als ouderenzorg

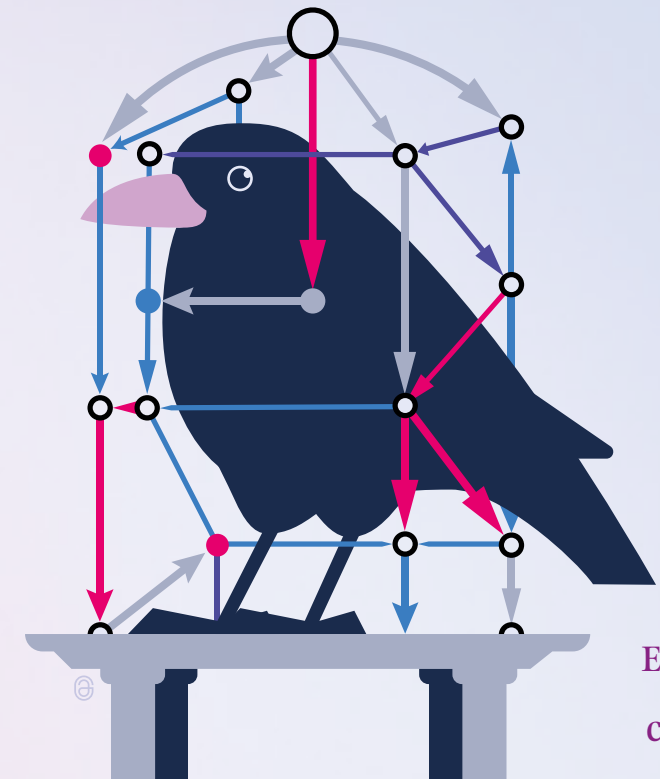
Ook voor zelfstandig professionals en kleinere ondernemingen zijn er positieve effecten. Zij krijgen via platforms toegang tot markten die vroeger waren voorbehouden aan grotere bedrijven en kunnen daar ook op een gelijk speelveld concurreren en nieuwe kansen pakken. Voor bepaalde groepen bieden platforms ook mogelijkheden om aanvullend inkomen te genereren op een flexibele manier. En *last but not least* zien we hoe een reeks imposante nieuwe platform-

initiatieven een bijdrage leveren aan allerlei sociale thema's zoals de ouderenzorg, mobiliteit, veiligheid en het versterken van saamhorigheid in een wijk. Platforms blijken een goed vehikel voor zelforganisatie en laten in tal van voorbeelden zien hoe de balans tussen patiënt en zorginstelling verbetert in het voordeel van de patiënt, onder meer doordat lotgenoten zich verenigen in online *communities* waar ze in contact komen met elkaar en zorgprofessionals. ■

THE BAD

Negatieve effecten van platforms zijn terug te voeren op het winner-takes-all effect dat in digitale markten een sterk stempel drukt.

Simpel gesteld: een bakker kan maar een beperkt aantal broden bakken per dag, maar in digitale markten is dat principe niet langer van toepassing. Netflix of Booking.com kan eenvoudig een gebruiker toevoegen en dat kost haast niets extra. Bovendien is er vaak een netwerkeffect: diensten worden vaak beter naarmate er meer gebruikers zijn. In deze markten kan een kleine voorsprong dus een enorm verschil en ontstaat er al gauw een (bijna) monopolie ontstaan. Dat heeft ook voordelen – eenduidige standaarden en soms ook optimale efficiency – maar heeft als nadeel een grote concentratie van macht. Die macht komt in de platformeconomie niet langer doordat je aan de top van de waardeketen staat, maar doordat je in het centrum van een netwerk zit. Google kreeg een miljardenboete opgelegd van de Europese commissie doordat het zowel beheerder als aanbieder was op het Androidplatform, en daarmee een voorkeur voor eigen producten kon afdwingen. Amazon wordt in de Verenigde Staten met argusogen gevolgd voor haar rol in de e-commerce markt. Nadelen zijn ook voelbaar aan de kant van de kleine partijen die diensten, goederen of arbeid aanbieden. Platforms bieden de gebruiker ultiem



Een nadeel is een grote concentratie van macht

gemak en lage prijzen, maar deze kleine partijen betalen soms de prijs daarvoor: platforms kunnen zelfstandige professionals bijvoorbeeld laten werken tegen lage tarieven, hen prikkelen tot extreem lange werktijden, slechte andere arbeidsvoorwaarden bieden en hen daarbij ook continu digitaal monitoren en/of onderling benchmarken. Er wordt in de extreme gevallen wel gesproken van moderne slavernij. Natuurlijk zijn er ook nadelen voor de gebruikers van platforms. Hun gratis diensten zijn aantrekkelijk, maar mensen beseffen ook steeds beter dat er een keerzijde is. *There's no such thing as a free lunch*, is een oud motto onder economen en voor gebruikers van bijvoorbeeld Facebook is er ook een wat recenter motto: *If it's free, you're the product*. Concreet betekent dit dat de

platforms geld verdienen met de data van gebruikers en dat ze daarbij ook over de schreef kunnen gaan door privacy of andere rechten niet te respecteren. Het schandaal rondom Facebook en Cambridge Analytica is daarvan een niet te missen voorbeeld. Tot slot is er nog het effect van platforms op een betrouwbare nieuwsvoorziening. Enerzijds gaat het daarbij om het manipuleren van de nieuwsvoorziening door partijen die met nepnieuws het sentiment rond bijvoorbeeld verkiezingen beïnvloeden. Anderzijds gaat het ook om een tunnelvisie – de zogeheten *filter bubble* – die als gevolg van hyperpersonalisatie ontstaat: gebruikers zien dan alleen nog berichten die bij hun eigen leefwereld passen, die daardoor verder versterkt wordt. ■

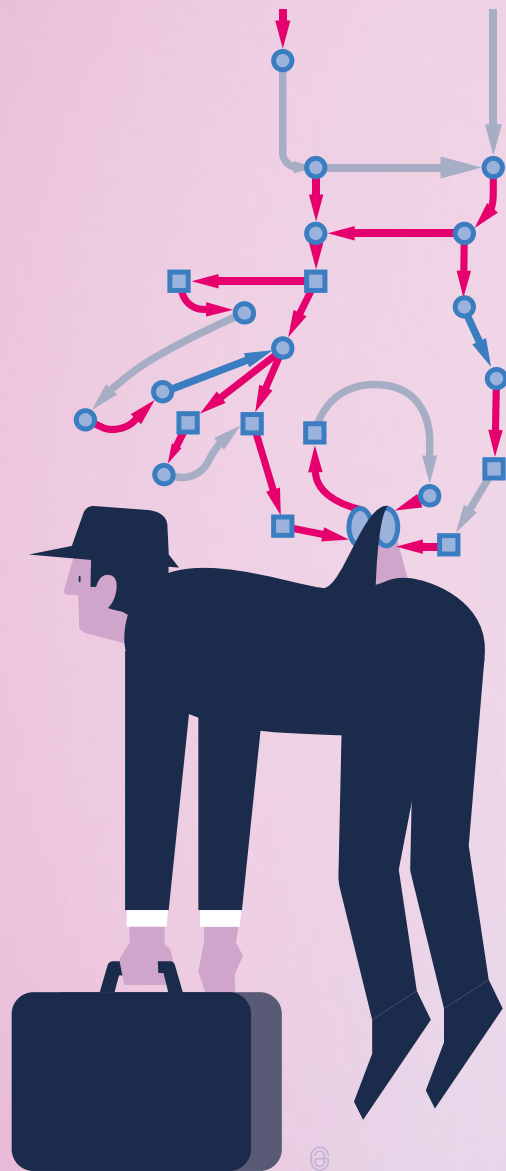
MAATSCHAPPELIJK OPROER

Tegen het einde van de 18^e eeuw vormde de opkomst van het mechanisch weefgetouw een bedreiging voor de werkgelegenheid onder Britse textielarbeiders.

Een van hen, Ned Ludd, mobiliseerde groepen arbeiders en liet hen de nieuwe machines stuk slaan. Het heeft de technologische vooruitgang destijds niet gestopt en heeft er alleen maar voor gezorgd dat we een

naam hebben voor dergelijke activisten: Luddieten. Een paar eeuwen later zien we hoe bijvoorbeeld taxichauffeurs hun woederichten op Uber-chauffeurs door hun ruiten en koplampen stuk te slaan.

Technologische vooruitgang heeft historisch dan ook vrijwel altijd positieve én negatieve effecten en gaat gepaard met maatschappelijk oproer. De opkomst van platforms vormt daarop geen uitzondering.



Het functioneren van veel publieke diensten wordt simpelweg afhankelijk van overzeese technologiebedrijven

THE UGLY

Toenmalig Amerikaans President Bill Clinton gaf in 2000 al aan te verwachten dat China pogingen zal doen om het internet onder de duim te krijgen. Maar ook dat het kansloos was, want 'je kunt nog beter proberen een drilpudding aan de muur te spijkeren'.

Clinton kon ook niet weten hoe het internet – destijds gezien als een vrijplaats gebaseerd op decentrale technologie – zich juist verre van anarchistisch zou ontwikkelen en hoe groot de invloed van een handvol technologiebedrijven kon worden. De realiteit anno 2018 is dat Amerikaanse

en Chinese platformbedrijven niet alleen vele malen groter zijn dan de Europese *counterparts* maar ook dat hun invloed op het dagelijks leven in Europa daarmee heel groot is en dat er grote afhankelijkheden zijn. Het functioneren van veel publieke diensten wordt simpelweg afhankelijk van overzeese technologiebedrijven en daarmee ontstaan ook geopolitieke risico's. Het onvermogen om in Europa zelf grote platforms op te zetten heeft bovendien tot gevolg dat ons concurrentievermogen onder druk komt te staan en leidt tot een slechter klimaat voor nieuwe startups: talent lekt weg naar bijvoorbeeld Silicon Valley. ■

WET- EN REGELGEVING

Als we recht willen doen aan de manier waarop platforms de samenleving steeds meer raken – en de waarde voor gebruikers willen optimaliseren – is het nodig om wetten en regels aan te passen.

Zoals technologie voortdurend een update krijgt, zo verdienen maatschappelijke kaders voor technologie immers ook een update. Een ding is duidelijk: daar is geen *silver bullet* voor want het is een complexe uitdaging. Het onderzoekspaper dat in het kader van Dutch Transformation Forum is geschreven biedt echter wel een paar aanbevelingen om Nederland – en in bredere zin Europa – *future-proof* te maken. Met de juiste maatregelen is het mogelijk om de negatieve effecten van de machtsconcentratie te beperken en te komen tot een gezonde platform economie. Een platformeconomie met voldoende concurrentie, innovatie, een geografische mix van platformspelers en met oog voor de belangen van verschillende betrokken stakeholders.

- Wetgevers moeten zich richten op het tegengaan van machtsmisbruik, en oppassen dat ze daarbij de vooruitgang in het efficiënter maken van markten niet frustreren.
- Het gaat om regulering van het hele ecosysteem rondom een platform en grijpt daarmee in op allerlei typen regulering: vrije mededinging, arbeidsmarkt, intellectuele eigendom, privacy. Het is daarmee geen op zichzelf staand wetgevingstraject.
- Het proces waarmee wetgeving wordt ontwikkeld moet ruimte bieden voor inbreng van alle betrokken stakeholders.
- Belangrijke inhoudelijke principes die potentieel schadelijke effecten tegengaan zijn het gebruik van open standaarden, het afdwingen van transparantie en het bevorderen van dataportabiliteit.

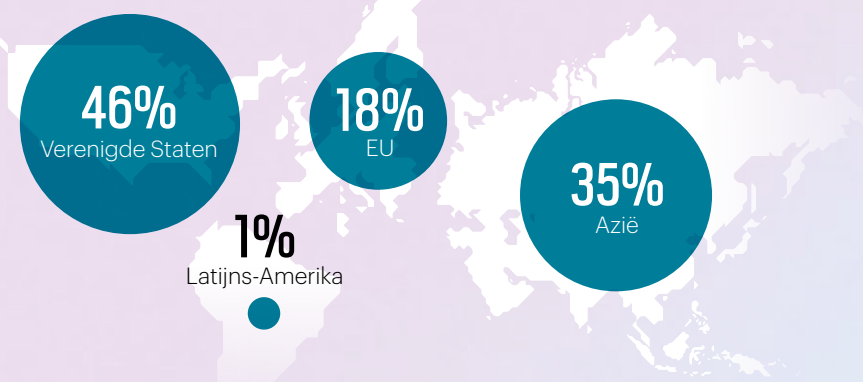
Fact & figures

WERELDWIJDE VERDELING

De verdeling van de totale marktwaarde:

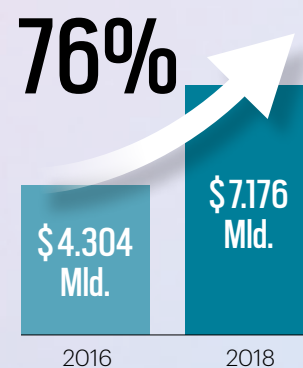


Vestigingsplaats van \$ 1 miljard+ platformbedrijven



OMVANG

De top 242 platformbedrijven vertegenwoordigen nu een marktwaarde van \$ 7.176 miljard. Dat is een **stijging van 67%** ten opzichte van de \$ 4.304 miljard gerapporteerd door Peter C. Evans en Annabelle Gawer in hun 2016 Global Platform Enquête.



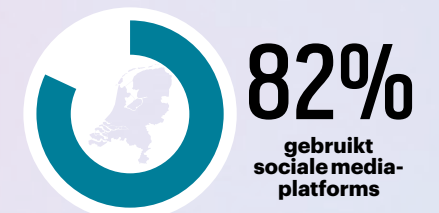
7 'Superplatforms' zijn goed voor **69%** van de totale waarde van de platformeconomie.



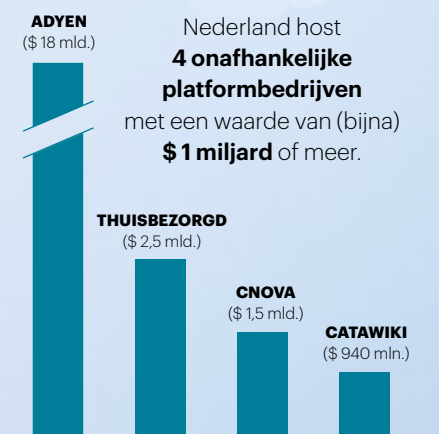
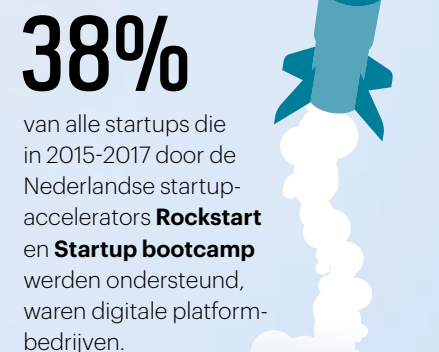
Deze cijfers komen uit het rapport van het Dutch Transformation Forum.

Het onderzoek is gebaseerd op een database met 242 platformbedrijven met een gerapporteerde privéwaardering of een openbare marktkapitalisatie van ten minste \$ 100 mln, waaronder 187 platforms met een waarde van meer dan \$ 1 miljard. Lees het hele rapport op www.kpmg.com/nl/platformeconomie.

NEDERLAND



2018: 82% van de Nederlandse bevolking (vanaf leeftijd 15+) gebruikt sociale mediaplatforms zoals **WhatsApp, Facebook en Instagram**. In 2016 was dat 58%



‘Halfslachtig inspelen op platformeconomie is zinloos’

Platforms nemen in steeds meer sectoren de klantrelatie over en leggen daarmee ook genadeloos bloot of een onderneming een onderscheidende propositie heeft. Ze hebben ook de neiging complete sectoren te domineren. Maar dat wil niet zeggen dat er geen strategische opties zijn voor bestaande bedrijven om te profiteren van de platformeconomie. Een gesprek met platformexpert Jochem Pasman van KPMG.

Platforms zijn de posterboys van de technologiespelers geworden en lijken langzamerhand ook de baas te worden in zo’n beetje het hele bedrijfsleven. Wat kun je als bestuurder doen om de boot niet te missen? ‘Allereerst natuurlijk scherp op het netvlies krijgen wat er precies aan de hand is. Platforms ontstaan wanneer markten rijk worden aan data. Ze nesten zich dan vaak tussen bestaande organisaties en hun klanten, met grofweg twee gevolgen.

Ten eerste gaan klanten andere zaken waarderen dan voorheen. Neem de retail, waar zaken als een gericht assortiment, concurrerende prijzen en goede service vroeger onderscheidend waren. Met de opkomst van retailplatforms worden dit steeds meer hygiënefactoren. Deze platforms concurreren nu op basis van een extreem brede keus met een hyper gepersonaliseerde en extreem gemakkelijke klantbeleving. Gevolg: klanten doen steeds liever zaken via of met het platform dan met directe aanbieders.

Ten tweede zorgen platforms voor een democratisering van het aanbod: ze bieden gemakkelijke en laagdrempelige toegang aan aanbieders en creëren daarmee intensievere concurrentie tussen verschillende aanbieders. Voor hen wordt het steeds moeilijker om onderscheidend te zijn. Het gaat hier om de zogeheten *commodity trap*. Die twee zaken hangen natuurlijk

nauw met elkaar samen en zijn beide begin deze eeuw mogelijk gemaakt door digitalisering. De komst van de smartphone heeft daarbij de ultieme zet gegeven: de data waren er al, maar toen iedereen overal en altijd online kwam, ging het opeens heel hard met de adoptie.’

Heb je voorbeelden van hoe die klantrelatie verandert?

‘We zagen het de afgelopen tien jaar gebeuren in onder meer media en retail. In retail wordt het voor met name kleinere spelers bijna een must om via partijen als Amazon of Bol.com te gaan verkopen, omdat ze op hun eigen online kanalen steeds minder traffic krijgen. Je ziet nu iets vergelijkbaars ontstaan in *personal finance*-diensten die producten van verschillende financiële dienstverleners bundelen. Als deze tractie krijgen, zullen klanten minder gebruik maken van de apps en websites van banken.

Een ander voorbeeld is de logistieke sector, waar het volume van internationale internetbestellingen hard groeit. Onderhuids is dat best ingewikkeld: als een pakketje van China naar Nederland moet, gaat het over heel veel schijven. De echte waarde van die logistiek zit dan ook steeds minder in het vervoer van spullen van A naar B, maar veel meer in het efficiënt regisseren van die complexe keten en het bieden van een ultieme klantervaring daarbij.

Het Chinese platform Cainiao – een dochter van Alibaba – speelt daarop in als digitale regisseur van veel vervoerende partijen. Zij bepalen in toenemende mate welke vervoerder welke pakketjes mag vervoeren en zetten zo druk op de toch al dunne marges in de sector.’

Helder. Maar het is nog niet helemaal helder wat ik als bestuurder moet doen om hierop te anticiperen. Of is het daar al te laat voor?

‘Zeker niet. Al was het maar omdat platforms in veel sectoren nog maar in het embryostadium zitten. We zien nu dat de volgende golf van platformen vooral te zien zal zijn in de B2B markten. Daarnaast zullen er in B2C markt meer thematisch of niche georiënteerde platforms opkomen, bijvoorbeeld platforms die thema’s als *personal finance*, *smart mobility*, *healthy living* als pakket aanbieden. Er zijn dus nog veel markten waar het geweld nog moet losbarsten. Afgezien daarvan is het voor elke onderneming, in elke sector, zaak

‘De volgende golf van platformen zal vooral te zien zijn in de B2B markten’



om heel scherp op het netvlies te krijgen waarin je onderscheidend bent. En daarop de strategie af te stemmen.’

Dat klinkt als het aloude kerncompetentiedenken?

‘Klopt, maar dan in een nieuwe jas. Vroeger betekende focus op kerncompetenties vooral dat je alle activiteiten waarin je niet onderscheidend was ging uitbesteden aan partners. Nu is het meer een kwestie van onderzoeken hoe je dat onderscheidend vermogen kunt versterken. Misschien kun je het als bank of transportbedrijf op service of snelheid niet winnen van een platform, maar zijn er wel andere zaken waarin je het verschil maakt. Dat kan ook in onverwachte hoek zitten. Neem Amazon, dat tien jaar geleden vooral een webwinkel was. De technische infrastructuur die ze daarvoor ontwik-

maken op platforms, want de inkomsten zijn laag en dus kun je alleen met schaalgrootte een gezond bestaan opbouwen. Ter illustratie: uit onderzoek blijkt dat het bedrag dat je een klant van een platform moet betalen om af te zien van gebruik van dat platform een factor tien tot twintig keer hoger ligt dan de inkomsten die het platform van die gebruiker krijgt. Met andere woorden: platforms bieden hun diensten heel goedkoop aan.’

Bezint eer ge begint dus?

‘Met name in scherp afgebakende niche markten kan het wel degelijk een serieuze optie zijn om zelf een platform te ontwikkelen, al dan niet in een consortium met andere spelers. Er liggen nu echt nog heel veel marktkansen open. Zo zie je bijvoorbeeld naast de geijkte grote namen Uber en Lyft ook taxiplatforms ontstaan die zich richten op een heel specifiek segment, zoals forensenverkeer. In andere gevallen zal het zinniger zijn om niet zelf een platform te starten maar deel te nemen in andere (startende) platforms en daarmee een goede plek in het ecosysteem te pakken.’

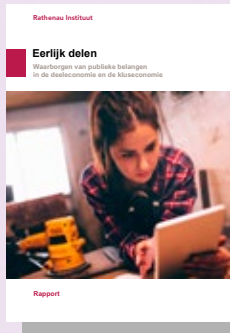
Je werkt veel met ondernemingen die zich strategisch oriënteren op hun rol in de platformeconomie. Wat is in de praktijk de grootste valkuil waar ze voor moeten oppassen?

‘Gebrek aan consistentie. Het is niet moeilijk om ideeën te genereren over wat allemaal mogelijk is. Ook niet om de technologie te bouwen. Maar het vergt wel leiderschap om heel duidelijke strategische keuzes te maken en daaraan vast te houden. Leiders moeten over een lange adem beschikken en moeten niet bang zijn bestaande business te kannibaliseren. En misschien nog wel het lastigste: ze moeten zich realiseren dat ze de *customer experience* voor een deel uit handen moeten geven aan derde partijen. Het is echt een andere manier van denken.’ ■

Jochem Pasman werkt sinds 2009 bij KPMG. Hij is senior manager Platform Advisory bij Digital Strategy & Transformation.

Verder lezen

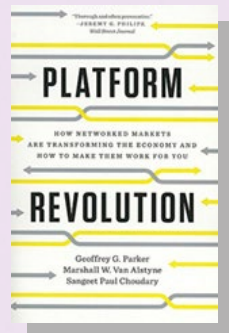
Geïnteresseerd geraakt? Hier kunt u meer lezen over platformeconomie en wat KPMG voor u kan betekenen.



Eerlijk delen
In de deel- en kluseconomie moeten maatschappelijke belangen beter beschermd worden. Dit vraagt om beleid dat de positieve effecten stimuleert en de negatieve effecten beperkt. Dat blijkt uit dit rapport van het Rathenau Instituut naar het waarborgen van publieke belangen. Zie: rathenau.nl



Vertrouwen in de slimme samenleving
Het vervolg op *Wij zijn big data* is een analyse van de mogelijkheden van decentrale platforms. De centrale vraag in dit boek van Sander Klous en Nart Wielaard: Hoe kunnen wij als samenleving omgaan met de grootste uitdaging van deze tijd; grip houden op onze steeds complexere wereld?

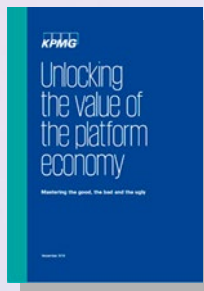


Platform Revolution
Dit boek van Geoffrey Parker Marshall van Alstyne en Sangeet Choudary gaat over de strategie van platformbedrijven.

Dutch Transformation Forum

Donderdag 22 november vond het Dutch Transformation Forum (DTF) plaats, met dit jaar als thema *platform economy*. Als partner van DTF brengt KPMG het rapport *Unlocking the value of the platform economy, Mastering the good, the bad and the ugly* uit.

Dit kwam tot stand op basis van uitgebreid onderzoek en interviews met o.a. Martijn Arets, Annet Arris, Gerhard van der Bijl, Sangeet Paul Choudary, Felix Eggers, Paul Eggink, Robert Jan Galema, Katherina Hermann, Hans van Ierland, Oscar Kneppers, Constantijn van Oranje, Jaap van Slooten, René van Steenvoorden, Arun Sundararajan, Boris Velthuis van Zanten en Patrick de Zeeuw. De auteurs Rob Fijneman, Karina Kuperus en Jochem Pasman geven een duidelijk beeld van de platformeconomie, de potentie, de dilemma's en de positie van Nederland. Een vorm van digitale transformatie die iedere sector raakt.



Unlocking the value of the platform economy, Mastering the good, the bad and the ugly
Zie: kpmg.com/nl/platformeconomie

KPMG EN DE PLATFORMECONOMIE

Het creëren van een gezonde en verantwoorde platformsamenleving is vooral een collectieve opgave voor ondernemers, overheden, investeerders en topbestuurders. Platforms gebaseerd op een meer Rijlands model kunnen een combinatie bieden van maatschappelijke en commerciële waarde en daarmee de basis leggen voor een sterke Europese concurrentiepositie. Vooruitgang is alleen mogelijk als de technologie goed is voor mens en maatschappij. Een verantwoorde doorontwikkeling van de platformsamenleving sluit dan ook naadloos aan op de KPMG ambitie van *people-driven progress*. KPMG helpt organisaties met de vraag of, waar en hoe een platform model toe te passen. Mocht u vragen hebben over dit onderwerp dan kunt u ons altijd benaderen.



Rob Fijneman

Board of Management & Head of Advisory fijneman.rob@kpmg.nl



Karina Kuperus

Head of Digital & Innovation kuperus.karina@kpmg.nl



Jochem Pasman

Head of CoE Platform pasman.jochem@kpmg.nl



DE GOUDEN REGEL

Niet meteen zenden, handelen of praten, maar eerst luisteren. Dat is het devies van Doede Vierstra.

'Als oud-executive ben ik gewend te zenden, te handelen, te doen. Als toezichthouder is luisteren, verwerken, afwegen mijn hoofdactiviteit. Afgelopen jaren ben ik toezichthouder geweest, en nog steeds, bij bedrijven en organisaties, waar regelmatig governance-oneffenheden waren. Mijn ervaring, mits goed ingezet, is dan van waarde. Ik ben momenteel onder meer toezichthouder bij de Noord-Nederlandse P&I Club, een onderlinge scheepsverzekeraar die klanten en leden heeft, die al decennialang lid en verzekerd zijn. Als commissaris moet je hier steeds laveren tussen de leden, directie en toezichthouders en ook rekening houden met wat er gebeurt in de samenleving. Ieder heeft zijn belangen. Waarbij de leden, anders dan aandeelhouders bij een beursfonds, vaak met heel hun ziel en zaligheid én hun onderneming, afhankelijk zijn van deze onderneming. Dat betekent een extra verantwoordelijkheid. Voordat ik mijn visie en oordelen geef, moet en wil ik goed luisteren. Hetzelfde geldt voor CSK, een producent van stremsels en zuursels voor de zuivelindustrie. De leden zijn hier tegelijk ook de belangrijkste afnemers van cruciale ingrediënten

voor hun productieproces. Het Leids Universitair Medisch Centrum, een combinatie van universiteit en academisch ziekenhuis, is weer een totaal andere omgeving. Als buitenstaander – ik ben geen medicus – is goed luisteren belangrijk. Medisch specialisten kennen hun vakgebied en zijn gedreven, maar zitten er ook middenin. Dan is het dus goed om niet meteen te zenden, te handelen of te praten, maar eerst te ontvangen. Met mijn ervaring kan ik daarna mijn visie geven langs de rollen van de toezichthouder: als voorzitter van de auditcommissie, als werkgever en als adviseur. Het interessante is dat de governance uit mijn energietijd van pas komt. Ook onderwijs en zorg staan midden in het maatschappelijk krachtenveld en staan dichtbij mensen. Mijn rol is nu een andere.'

Doede Vierstra is voorzitter raad van commissarissen van Koninklijke CSK food enrichment, voorzitter van de raad van commissarissen van NNPC, en lid raad van toezicht Leids Universitair Medisch Centrum. Daarvoor was hij onder meer CFO van Nuon.



Leunend op de riek

Niet in zijn studeerkamer, maar buiten in het veld komen de gedachten die **Hans Huijbers** verder brengen.

Naast de stal, uitkijkend over de velden. Op deze plek bereidt Hans Huijbers zijn vergaderingen voor als bestuurder en toezichthouder. Als hij zijn koeien melkt, dan staan de koeien centraal. Dan denkt hij hoe boeren denken. En tijdens het melken komen de meest interessante ideeën op en 'vormen de oplossingen voor lastige vraagstukken zich in mijn hoofd'.

Huijbers is fysiek bezig, maar zijn geest doet mee. Los van de hectiek van kantoor, papieren en elektronica kijkt hij naar de horizon. Afstand ontstaat bij het turen in het vrije veld. De riek is zijn steunpunt. Toen het vleesverwerkingsbedrijf Vion (ZLTO is hier grootaandeelhouder) het moeilijk had, moest hij met oplossingen komen voor een bedrijf dat in

de fik stond. Daar, achter de stal, heeft hij het begin van de oplossing bedacht die het bedrijf, de klanten en de boeren uiteindelijk geholpen heeft. Los van adviseurs bleek boerenverstand waardevol. Om het scherper te zeggen: op de studeerkamer leest hij de letters en haalt hij de essentie uit de stukken. Maar buiten, in het veld, komen de gedachten die hem verder

brengen. Daar is de informatie doorleefd en voorzien van een eigen afweging, eigen keuzes. Los van letters; leunend op de riek.

Hans Huijbers is voorzitter ZLTO, voorzitter raad van toezicht Hogere Agrarische School, lid raad van commissarissen Vion en adviseur Staatsbosbeheer. En hij is melkveehouder.

Btw-positie van commissarissen en soortgelijke functionarissen

De afgelopen jaren is veelvuldig gesproken over de vraag of een lid van de raad van commissarissen als btw-ondernemer moet worden aangemerkt. Het Gerechtshof Den Bosch deed afgelopen zomer een opvallende uitspraak met betrekking tot de btw-positie van commissarissen. Deze uitspraak kan leiden tot een koerswijziging van de Belastingdienst, weet ook partner Leo Mobach verbonden aan KPMG Meijburg & Co.

Oude situatie

De staatssecretaris van Financiën heeft in het verleden besloten dat er pas sprake is van btw-ondernemerschap voor personen die vijf of meer commissariaten uitoefenen. De Europese Commissie heeft Nederland erop gewezen dat een dergelijk getalscriterium in strijd is met het Europees recht. Daarom is dit besluit per 2013 ingetrokken en wordt sindsdien het vervullen van één commissariaat al als een economische activiteit beschouwd. De betreffende commissaris kwalificeert in dat geval als ondernemer voor de btw wanneer deze hiervoor een vergoeding ontvangt.

Recente ontwikkelingen

Onlangs heeft een commissaris zijn zaak aanhangig gemaakt bij het Hof Den Bosch. Deze commissaris is namelijk van mening dat hij niet zelfstandig economische activiteiten verricht en daardoor niet als btw-ondernemer kan worden aangemerkt. Het Hof Den Bosch heeft geconstateerd dat de Europese Commissie en de staatssecretaris van Financiën verschillend denken over dit vraagstuk. Daarom heeft het Hof besloten prejudiciële vragen hierover te stellen aan het Hof van Justitie van de Europese Unie. Dit kan tot gevolg hebben dat de Belastingdienst haar koers in de toekomst moet wijzigen. Daarnaast lijkt dit jaar het toepassingsbereik van het btw-ondernemerschap te zijn uitgebreid. Eerder dit jaar oordeelde het Hof Amsterdam namelijk dat een lid van een geschillencommissie als btw-plichtige kan worden aangemerkt. Hierdoor is het niet ondenkbaar dat naast RvC-leden, ook leden van de raad van toezicht, leden van geschillencommissies en leden van beleggingscommissies in de toekomst met dezelfde btw-problematiek geconfronteerd zullen worden.

Functionarissen moeten zelf hun bezwaarprocedure starten

Wat kunt u doen?

Het oordeel van het Hof van Justitie zal enige tijd in beslag nemen. Toch is actie geboden voor de organisaties en hun functionarissen in het geval dat de btw voor de organisaties een kostenpost vormt. Wanneer functionarissen die een vergoeding ontvangen nu btw berekenen vormt deze btw voor bepaalde organisaties (bijvoorbeeld banken, verzekeraars, pensioenfondsen en goede doel-instellingen) een kostenpost wanneer hun eigen activiteiten zijn vrijgesteld van btw. Deze functionarissen kunnen nu hun rechten veiligstellen voor het geval het arrest van het Hof van Justitie gunstig uitpakt. Zij kunnen bij een dergelijke uitkomst met een beroep op deze uitspraak de teveel betaalde btw terugvragen vanaf het moment dat bezwaar is gemaakt tegen het berekenen van btw. Deze mogelijk terug te ontvangen btw kan dan vervolgens worden doorbetaald aan de organisatie. Hiervoor dient nu reeds bezwaar te worden aangetekend. De bezwaarprocedure moet de functionaris zelf starten.

Meer informatie?

Neem contact op met Leo Mobach (mobach.leo@kpmg.com of 088-9091224) of Florian de Jager (dejager.florian@kpmg.com of 088-9091776).



ESSAY



Kijk verder dan de winst

Als maatstaf voor welvaart voldoet het Bruto Binnenlands Product (BBP) niet langer meer. **Rutger Hoekstra**, wetenschappelijk directeur True Value bij KPMG, pleit voor een nieuw meetsysteem voor maatschappelijke welvaart.

Dat het BBP niet afdoende is om maatschappelijke welvaart te meten, weten we al vijftig jaar. Het BBP is een goede maatstaf om de omvang van de economie te meten, maar laat belangrijke zaken zoals welzijn, duurzaamheid en ongelijkheid buiten beschouwing. Ook gezondheid, onderwijs en sociale cohesie worden onvolledig meegenomen, terwijl deze factoren zeer belangrijk zijn voor het functioneren van een samenleving. Economen en beleidsmakers zijn het erover eens dat het anders moet. Maar hoewel er al honderden alternatieven zijn bedacht, lukt het ons niet een eenduidig systeem te hanteren. Ik onderzoek waarom het BBP erin slaagde zo'n invloedrijke indicator te worden, en waarom dat andere meetsystemen nog niet is gelukt.

Eén taal

Het BBP kwam in de jaren dertig van de vorige eeuw in zwang, na de grote depressie en in aanloop naar de Tweede Wereldoorlog. Economen in Amerika en Engeland gebruikten het BBP om de crisis van de jaren dertig te beheersen en de oorlogseconomie te organiseren. Hoe kon je een oorlogsindustrie opzetten zonder de reële economie te schaden? Door de oorlogsproductie te verdubbelen, zou de inflatie bijvoorbeeld toenemen. Tijdens de wederopbouw in de jaren vijftig ontwikkelden economen wereldwijd een uniform taalgebruik, dat ze vastlegden in het Systeem van Nationale Rekeningen. Als een econoom uit Papoea Nieuw Guinea in Senegal komt en zegt dat hij productiviteit onderzoekt, of investeringen en consumptie, dan weet iedereen wat hij daarmee bedoelt. Economen spreken één taal. Dankzij dit 'uniforme woordenboek' is de macro-economie een gemeenschap geworden, een community. Het is een geoliede machine, die in onze hele maatschappij een coherente boodschap verkondigt. Ik noem dat de *GDP multinational*. Dat kenmerk van een gemeenschap ontbreekt volledig bij de mensen die zich bezighouden met duurzaamheid en welzijn. De Europese Unie bestaat nu uit 28 landen, die duurzaamheid op 28 verschillende manieren meten. Wetenschappers, Ngo's en instituten hebben talloze alternatieven voor het BBP bedacht, maar zij zijn onvoldoende georganiseerd en geüniformeerd. Met deze huisvlijt, de *cottage industry* zoals ik het noem, kunnen we de dominantie van de GDP multinational niet doorbreken. Als we voorbij het BBP willen, moeten we in de eerste plaats één taal hanteren. Ik denk dat we er in 2030 in geslaagd moeten zijn om tot een nieuw gezamenlijk accounting systeem te komen. Dat lijkt misschien ver weg, maar het kost nu eenmaal tijd om een uniforme taal te ontwikkelen. In het geval van de Nationale Rekeningen duurde dat enkele decennia. Bovendien vind ik dat niet alleen economen en accountants dat handboek mogen schrijven, maar dat ook klimatologen, sociologen en psychologen moeten bijdragen. Het gedachtegoed van de econoom is in dit nieuwe meet-systeem niet meer leidend. Ik pleit voor een multidisciplinair accountingsysteem.

Alternatieven

Binnen de honderden alternatieven die er nu voor het BBP bestaan, zijn een aantal hoofdstromingen te onderscheiden. Een belangrijke methode is het Groen BBP dat in 1972 ontwikkeld werd door William Nordhaus, de winnaar van de Nobelprijs voor de economie dit jaar. Het Groen BBP neemt het BBP als uitgangspunt, maar trekt daar onder andere de milieubelasting van af. Ook voor ongelijkheid en vrije tijd wordt het Groen BBP gecorrigeerd. Deze factoren worden in geld uitgedrukt. Daarnaast zijn er stromingen waarin het psychologische aspect een grote rol speelt. Hierbij worden de factoren niet in geld uitgedrukt, maar in een waardering van geluk. Je kunt welzijn heel direct waarnemen door het mensen gewoon te vragen: Hoe tevreden ben je over je leven? Dat heet *subjective wellbeing*. Dergelijk onderzoek leidde tot de ontdekking van de zogenaamde *Easterlin-paradox*. Ondanks het feit dat de economie na de Tweede Wereldoorlog groeide, bleven de geluksscores in rijke landen hangen. Dat riep de vraag op hoe het kan dat geld niet gelukkig maakt na een bepaalde grenswaarde.

Wat is waarde?

In mijn boek beschrijf ik een aantal standaardaccounts voor milieu, maatschappij, economie en de verdeling van brede welvaart in de bevolking. Maar de belangrijkste is een vijfde account, de *quality account*. De eerste vier zijn beschrijvingen van hoe deze factoren zich ontwikkelen. Hoe hoog is de concentratie van CO₂ in de lucht? Hoe is inkomen verdeeld? Hoe groot is de bevolking? Maar of dat goed of slecht is, ligt aan het kwaliteitscriterium dat je hanteert, de waarde die je eraan toekent. Dan kom je weer uit bij de vraag: wat is waarde? Het toekennen van waarde gebeurt ook in de stroming van de *behavioral economics*. Deze stroming kijkt niet naar goederen en diensten, zoals bij de welvaartseconomie, maar naar het gedrag van mensen. Wat doen we vierentwintig uur op een dag en hoe waarderen we die activiteiten? Onderaan de lijst staat bijvoorbeeld woon-werkverkeer. Op de één na laatste plek staat werk. Zorgen voor kinderen staat ook verrassend laag. Bovenaan staan dingen zoals seks, meditatie en socializen. Dat geeft een heel andere kijk op het leven. Forenzen doe je met één van je duurste aankopen, je auto. Terwijl meditatie en seks over het algemeen nauwelijks iets kosten. Werk wordt wel weer hoog gewaardeerd als we kijken naar competenties. Gemiddeld gesproken genieten we er niet van, maar het geeft ons wel een gevoel van eigenwaarde, het draagt bij aan onze persoonlijke ontwikkeling. Hetzelfde geldt voor de zorg voor kinderen: hoewel dat vaak als vermoeiend en niet altijd plezierig wordt ervaren, scoort het wel hoog als er gevraagd wordt naar grotere levensdoelen. Welzijn is dus best een complex fenomeen.

Luxeprobleem

'Bij de omslag naar een nieuw wereldwijd meetsysteem zie ik een grote rol weggelegd voor organisaties als de Verenigde Naties, OESO of Wereldbank. In de jaren na de oorlog namen zij ook het voortouw bij het introduceren van het

Bestuurders en toezichthouders moeten verder kijken dan winst. De vraag zou moeten zijn: wat voegt het bedrijf toe en waar trekt het waarde af?



systeem van Nationale Rekeningen. Een ander voorbeeld is het IPCC, een klimaatveranderingspanel dat door de VN werd ingesteld. Hierin kwamen wetenschappers bijeen om hun inzichten samen te vatten, en daarmee een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen. Deze coherente boodschap heeft er vervolgens toe geleid dat klimaatproblematiek steeds meer is gaan leven in politiek en maatschappij. Een dergelijk traject is voor het meten van brede welvaart en duurzaamheid ook nodig. Het verschil met het invoeren van een nieuw meetsysteem voor welvaart is dat de urgentie niet gevoeld wordt, zoals na de oorlog we het geval was met het invoeren van nationale rekeningen. Het optuigen van een nieuw meetsysteem heeft nog onvoldoende urgentie. Daarnaast zijn er politieke krachten die zich verzetten tegen de invoering van een ander meetsysteem. In Amerika en China bijvoorbeeld werd de introductie van het Groen BBP stopgezet toen de uitkomsten niet bevielen. Ook ontwikkelingslanden zijn bang dat wanneer de focus van het BBP wordt gehaald, zij niet meer de kans krijgen om economisch te groeien. Westerse landen zijn al zo ver dat ze willen kijken naar welzijn, duurzaamheid en gezondheid, maar derde wereldlanden moeten eerst nog door een fase van groei. In hun ogen is het een luxeprobleem dat je ook andere factoren wil meten.

Waardecreatie

Deze discussie is uiteraard ook van belang voor bedrijven. Welke waarde hebben mijn producten voor mijn klanten? Wat is de waarde van mijn bedrijf? Op welke manier draagt mijn bedrijf bij aan een duurzame maatschappij? Als bestuurder of toezichthouder kun je natuurlijk blijven kijken naar het kostenplaatje: hoe kan ik zo goedkoop mogelijk grondstoffen inkopen, waar kan ik voordelig

produceren? Maar het zou verder moeten gaan dan de winst. De vraag zou moeten zijn: wat voegt mijn bedrijf toe en waar trekt het waarde af? In de nieuwe economie is het essentieel dat je uitgaat van het brede begrip van waarde om de juiste strategieën te ontwikkelen. De True Value-methodiek is hiervoor een geschikt instrument. We gebruiken de methode nu voornamelijk nog in de gemonetariseerde variant, waarbij we de vertaling maken van waarde naar geld. Dat werkt al heel goed en we bekijken of we de methode kunnen uitbreiden met bijvoorbeeld psychologische aspecten. Welke psychologische of maatschappelijke waarde creëren jouw producten en diensten? We zien dat veel bedrijven de True Value-methodiek gebruiken om betere beslissingen te nemen. Bijvoorbeeld als het gaat om het versterken van hun groei, door meer op maatschappelijke waarde gerichte innovatiestrategieën, of business cases die vanuit een breder milieu- en sociaal perspectief worden beschouwd. Daarnaast wordt de True Value-methodiek gebruikt om investeringen ook met een maatschappelijke lens te beschouwen, waarmee de return on investment ook in het licht van megatrends zoals bijvoorbeeld klimaatverandering of materiaal schaarste wordt beoordeeld. Er zijn ook al diverse bedrijven die de resultaten van hun True Value-analyse in hun jaarverslag communiceren. Hiermee proberen zij meer duiding te geven bij de claims die zij maken over de maatschappelijke rol die zij vervullen, nu en in de toekomst. ■

Rutger Hoekstra is scientific director True Value bij KPMG. Van 2004 tot 2018 was hij projectmanager en senior statistisch onderzoeker bij het Centraal Bureau voor de Statistiek. Hij was voorzitter van de Taskforce for Measuring Sustainable Development (TFSD) van de Verenigde Naties, OESO en Europese Commissie. Ook was hij als expert betrokken bij het parlementaire onderzoek naar brede welvaart van de Tweede Kamer. Zijn boek *Replacing GDP by 2030: Towards a common language for the wellbeing and sustainability community* verschijnt in mei 2019 bij Cambridge University Press.



SUNWEB MAAKT OMSLAG NAAR
VOLLEDIG DATAGEDREVEN ORGANISATIE

‘NIEMAND GAAT ZO VER ALS WIJ’

Vraag de leider van een wielrenploeg naar zijn ultieme doel en je krijgt het verwachte antwoord: de Tour de France winnen. Iwan Spekenbrink vormt geen uitzondering op die regel. De manager van Team Sunweb is ervan overtuigd dat het gaat lukken. Maar zijn missie is breder: ‘Slimmer worden dan de rest’. Daarom maakt hij een rigoureuze omslag naar een volledig datagedreven organisatie.

INNOVATIE

TEKST BART DE HAAN BEELD TEAM SUNWEB

Sunweb maakt de omslag naar een datagedreven organisatie. Nou heeft zo’n beetje elke wielrenner wattagemeters en slimme trainingsschema’s. Wat doen jullie anders dan de rest? ‘We proberen in een steeds gelijkwaardiger speelveld structureel succesvol te worden op basis van het beste plan.’

Een plan wint geen wedstrijd toch? ‘Het plan maakt het verschil. We hebben twee belangrijke kapitaalgoederen. Allereerst hebben we mensen met een positieve afwijking: wielertalent. Een renner kan een hoog vermogen produceren op een fiets, heeft een sterk hart-longsysteem en beschikt over een flinke dosis wilskracht. Ons probleem: concurrerende teams beschikken óók over zulke talenten. Ons andere belangrijke kapitaalgoed zijn onze experts met hun kennis van organisatie, voeding, fysiologie, tactiek, pr en noem maar op. Zulke experts heeft de concurrent óók. Dus wat maakt het verschil als we duurzaam succesvol willen zijn? Het beste plan!’

Hoe smeed je dat plan? ‘Dat begint met definities. Bijvoorbeeld met de vraag wat wielrensport is? Wij rijden met acht renners tegen honderd zestig anderen. Een wedstrijd duurt wel vijf tot zeven uur. Tijdens een grote ronde doe je dat drie weken lang bijna elke dag. Volgende vraag: hoe word je in die zware sport de beste? Als we “slechts” goede klimmers, tijdrijders en sprinters afleveren... hebben we nog steeds een vrij beroerde kansberekening.’

Want wielrennen is wat anders dan hard fietsen. ‘Klopt. De kunst is de juiste man of vrouw in de finale te krijgen. Zo ver mogelijk, zo fris mogelijk. Het is energie-beheer. Om dat goed te doen, moeten wij wereldkampioen samenwerken worden. En wereldkampioen innovatie.’

De innovatie zit in een platform vol data dat Team Sunweb heeft ontwikkeld met KPMG. Hoe worden Tom Dumoulin of Wilco Kelderman daar beter van?



‘Ik geloof niet dat door toeval een slechte renner ooit de Giro of de Tour zal winnen’

‘Vanuit het performance platform brengen we het masterplan uiteindelijk terug naar de individuele renner. In de aanloop naar een grote ronde weten we al veel. We kennen het parcours. We weten wat concurrenten kunnen. We kunnen historische wedstrijddata invoeren. Op die manier weten we exact hoe we Wilco of Tom moeten voorbereiden. Investeren we klimmen? Dan leveren we in op de tijddrit. Hoe krijg je die balans goed? Dat is geraffineerd vakwerk. De data geven de cruciale onderbouwing bij die fijnafstelling.’

Is wielrennen planbaar? Er komen duizenden variabelen op het pad

van een renner. Een hond in het peloton is niet in data te gieten. ‘Pech is niet te plannen, maar dat laat onverlet dat wij het beste plan moeten hebben. Waarom? Nou, ik geloof niet dat door toeval een slechte renner ooit de Giro of de Tour zal winnen.’

Dit klinkt zó logisch. Doen andere wielrenteam dit niet stiekem ook? ‘Ze doen het een beetje. Maar niemand voert dit zo ver door als wij. Wij hebben het sporter-gedreven en het coach-gedreven model achtergelaten en werken volgens een holistische benadering.’

Wat is dat, een holistische benadering van wielrennen? ‘Alles is belangrijk, dat is het idee. Het vertrekpunt is het beste plan en dat stellen experts en renners samen op. Die zoektocht is enorm inspirerend. Vaak ontdek je al snel dat routines overboord moeten om kansen te vergroten. Een topsporter moet uit de comfortzone stappen om beter te worden dan concurrenten. Hoe je dat aanpakt, bepalen we ook in een dialoog tussen staf en renner. Soms moet je kleinere stappen zetten om er te komen, soms kan het sneller.’ ▶



FORTUIN BEGINT IN SITTARD

In Sittard opent Sunweb deze winter het *Keep Challenging Center*. Deze campus wordt het domein voor de beloften en de vrouwenploeg. Renners wonen, trainen en studeren hier. Het centrum beschikt over hoogwaardige faciliteiten en alle experts werken op de campus. Van diëtisten, inspanningsfysiologen tot experts in aerodynamica en tactische coaches. Voor de locatie is gekozen vanwege de nabijheid van heuvels, luchthavens en goede trainingswegen. Ook ligt het *Tom Dumoulin Bike Park* om de hoek. Dit 3,2 kilometer lange, afgesloten trainingspark kent 50 wisselende parcoursen waaronder een helling met een stijgingspercentage van 22,5 procent.

Hoe ver jullie gaan, is te zien in Sittard. Jullie openen daar het *Keep Challenging Center*. Hoe staat het daarmee?

‘Goed. Deze winter gaan we beginnen en dat gaat vast media-aandacht genereren. Het is vernieuwend. Ons topsportcentrum past perfect in onze holistische benadering. Bij het beste plan en de permanente dialoog tussen experts en sporters. Alle disciplines komen samen. Van aerodynamica, tot voeding en tactiek. De sporters en de experts communiceren volwassen met elkaar over het plan en de uitvoering. Niet autoritair... samen.’

Volleyballers doorbraken in de jaren negentig een taboe. Ze lieten de competitie lopen en gingen alleen met Oranje trainen in de Bankras-hal. Ze werden wereldkampioen en wonnen Olympisch goud. Ben je geïnspireerd door zo’n voorbeeld?
‘Ja. Dat was een andere tijd en een

andere sport, maar de overeenkomst is dat de volleyballers net als wij bewust kozen voor kansvergroting. Met een onderscheidend plan dat tot structureel succes leidde. Dat willen wij ook.’

Jullie beginnen met de beloften en de vrouwenploeg. De mannen uit de WorldTour-ploeg hoeven niet te verhuizen?

‘Nee. De mannelijke profs zijn meer gesetteld, velen hebben een gezin. Zij hoeven niet te verhuizen. De beloften die doorstromen en profs worden, komen vanuit ons *Keep Challenging Center*. Zij blijven in de buurt wonen van de campus. Op de lange termijn hopen we zo het hele team in de buurt van Sittard te krijgen. Daarbij kiezen we voor evolutie in plaats van revolutie.’

Wat als een jonge renner met gevoel voor zelfreflectie zegt: ik ben gelukkiger thuis en presteer daar beter?

‘Dit zijn de heilige huisjes hè? Wielrennen is van oudsher een teamsport die nooit als teamsport is benaderd. Wij breken zo’n heilige huisje (thuis trainen) af. In alle teamsporten is dit normaal. Messi woont in Barcelona, bij de club. De basketballers van The Bulls wonen in Chicago. Ons argument is dat we een cultuur van samenwerking een boost geven. We juichen discussies tussen renners en experts toe. Zulke wrijving geeft glans. Maar het werkt niet als je zulke gesprekken op Whatsapp moet voeren.’

Over communicatiemiddelen gesproken. De organisatie van de Tour (ASO) kijkt naar een verbod op wattagemeters. Schopt dat jullie plan in de war?

‘Om eerlijk te zijn, vind ik zo’n verbod van weinig wielerkennis getuigen. Wat maakt het uit om een renner te verbieden om te weten hoeveel watt hij trapt? Het gaat om de vraag of je harder kunt. Dat verandert niet door een metertje. Een verbod is onzinnig. [cynisch] Misschien moet de ASO renners verplichten om in de achtervolging altijd bij Chris Froome aan te klampen.’

Chris Froome rijdt voor een ploeg die liefhebbers wel eens schamperend *The Skybots* noemen. Sommige wielersfans vinden wetenschappelijk rijden niet goed voor de sport. Is dat borrelpraat?

‘Ja, vind ik wel. Je legt dan verbanden die er niet zijn. Team Sky rijdt goed omdat ze de allerbeste renners

WAT DOET KPMG VOOR TEAM SUNWEB?

- KPMG is datapartner van Team Sunweb
- Belangrijk onderdeel: het dataplatform
- Via het platform hebben experts realtime toegang tot data van de ploeg en individuele renners
- Sunweb gebruikt het platform onder meer voor scouting, selectie, voorbereiding, verzorging en tactische besluitvorming.



Rijdt Tom de Giro of de Tour? Bij zo’n dilemma slaat het dataplatform aan het rekenen

hebben. Niet omdat ze een betere wattagemeter op de fiets hebben. Zij trappen gewoon harder.’

Data veranderen de koers niet, maar geven hem weer?

‘Precies. En als de tourorganisatie de ronde aantrekkelijker wil maken, moeten ze vooral een aantrekkelijk parcours uittekenen. Nu wordt de tour beslist tijdens enkele aankomsten bergop. Ik zou zorgen dat er eerder tijdsverschil ontstaat met een extra tijdrif in de eerste week. Dan moeten favorieten eerder in de aanval op elkaar. Of juist een voor-sprong verdedigen. Dat is spektakel.’

Een onderwerp van gesprek op verjaardagsfeesten is: welke ronde

moet Tom Dumoulin rijden in 2019, de Giro of de Tour? Jullie data-gedreven platform heeft ongetwijfeld een onderbouwd antwoord.

‘Ja, bij zulke dilemma’s komt het platform goed van pas. We zijn het nú aan het uitrekenen. De kwaliteiten van Tom en de ploeg zetten we af tegen het parcours en we nemen de potentiële concurrentie zoveel mogelijk mee in de data-analyse. De hoogste winstkans ligt in de Giro, maar het is meer dan een rationele afweging. Uiteindelijk is het ultieme doel om eerste in de Tour te worden. In onze sport is dat nou eenmaal het hoogst haalbare. We zullen dus ook de Tour serieus doorrekenen. Nee, de uitkomst kan ik nu nog niet delen.’

Wat je ook kiest: met het performance platform kun je Tom piekfijn tweaken.

‘Zo is het. Het mooie is dat Tom kan tijdrijden en klimmen. En dat hij de komende drie jaar op de top van zijn kunnen zit. Liggen de Giro en Tour dicht bij elkaar qua balans, dan kiezen we voor Frankrijk en gaan we aan de slag met de klimmerscapaciteiten om Toms winstkansen daar zo hoog mogelijk te krijgen.’

Mogen wij schrijven dat Sunweb met Tom Dumoulin en het data-gedreven platform onder de motorkap tussen nu en drie jaar de Tour wint?

‘Ja want daar geloven we in. Maar het is meer dan een gele trui in Parijs. Wij jagen structureel succes na. Voor elke wedstrijd of ronde passen we de tactiek aan en onze selectie staat weer in dienst van de tactiek. Onder al deze processtappen liggen data. Data die je moet verzamelen, interpreteren en inpassen. Voor ons begint dat avontuur pas net. We voeren steeds meer gegevens in en steeds passen we de onderliggende formules van het performance platform aan. Het platform moet steeds slimmer worden. Gelukkig krijgen we daarbij hulp van KPMG. We hebben al gemerkt dat jullie net zo bloedfanatiek en superambitieuze zijn als wij. Mooi is dat.’ ■

Iwan Spekenbrink

is eigenaar van SMS Cycling B.V. In 2008 volgde hij Arend Scheppink op als teammanager van Skil-Shimano. Sinds 2017 heet de ploeg Team Sunweb, met Spekenbrink aan het roer als CEO.



Meten is weten, ook in de dagelijkse praktijk van de boardroom. RAAD zet een selectie van bevindingen uit de jongste onderzoeken op een rij. Lees alle onderzoeken op raad.kpmg.nl/publicaties.

HARVEY NASH/ KPMG CIO SURVEY 2018

Uit de Harvey Nash/ KPMG CIO survey 2018 blijkt dat de rol van de CIO blijft veranderen omdat organisaties zelf

gedwongen worden om te transformeren. Het onderzoek is de grootste IT-leiderschapsenquête ter wereld,

met iets minder dan 4.000 reacties van Chief Information Officers en technologie executives in 84 landen.

Bijna een kwart (**23%**) meer respondenten dan in 2017 geeft voorrang aan verbeteringen in cyberbeveiliging, omdat bedreigingen voor internetcriminaliteit een hoogtepunt bereiken.

Succesvol digitaal werken blijkt complex voor bijna 8 van de 10 CIO's (**78%**), omdat hun digitale strategie slechts matig effectief of slechter is.

Klantgerichte organisaties hebben **38%** meer kans om een hogere winstgevendheid te rapporteren dan bedrijven die dat niet zijn.

Chief Data Officer (CDO's) bewijzen hun waarde. Organisaties met een CDO, hetzij in een specifieke of acterende rol, hebben meer dan twee keer zoveel kans op een duidelijke en impactvolle digitale strategie dan degenen zonder (**44%** tegen 21%).

Vrouwelijk IT-leiderschap zet een langzame opwaartse trend voort: **12%** in 2018, ten opzichte van 2% in 2017.

Slechts **een vijfde** van de respondenten voelt zich goed voorbereid op een cyberaanval.

CHINESE BEDRIJVEN LEIDEND OP HET GEBIED VAN FINTECH

Chinezen bedrijven zijn leidend op het gebied van FinTech, technologische innovatie in de financiële sector. In de nieuwe FinTech 100 ranking van KPMG en H2 Ventures, de ranglijst van de honderd meest toonaangevende FinTech bedrijven, bezetten drie ondernemingen uit China posities in de top 5.

1. Ant Financial (China)
2. JD Finance (China)
3. Grab (Singapore)
4. Baidu (China)
5. Sofi (Verenigde Staten)

Atom Bank (Groot-Brittannië) is de enige Europese onderneming in de top 10

Adyen (Nederland) staat op de 17e plaats

FAMILIEBEDRIJVEN MAKEN ZICH ZORGEN OM POLITIEKE ONRUST

De invloed van Brexit en het mogelijk verder uiteenvallen van de Europese Unie houdt de bedrijven bezig. Dat blijkt uit het jaarlijks Europees onderzoek van KPMG en de EFB blijkt dat onder ruim 1.500 familiebedrijven in Europa wordt uitgevoerd.



40% is ongerust over wereldwijde politieke en economische onzekerheid



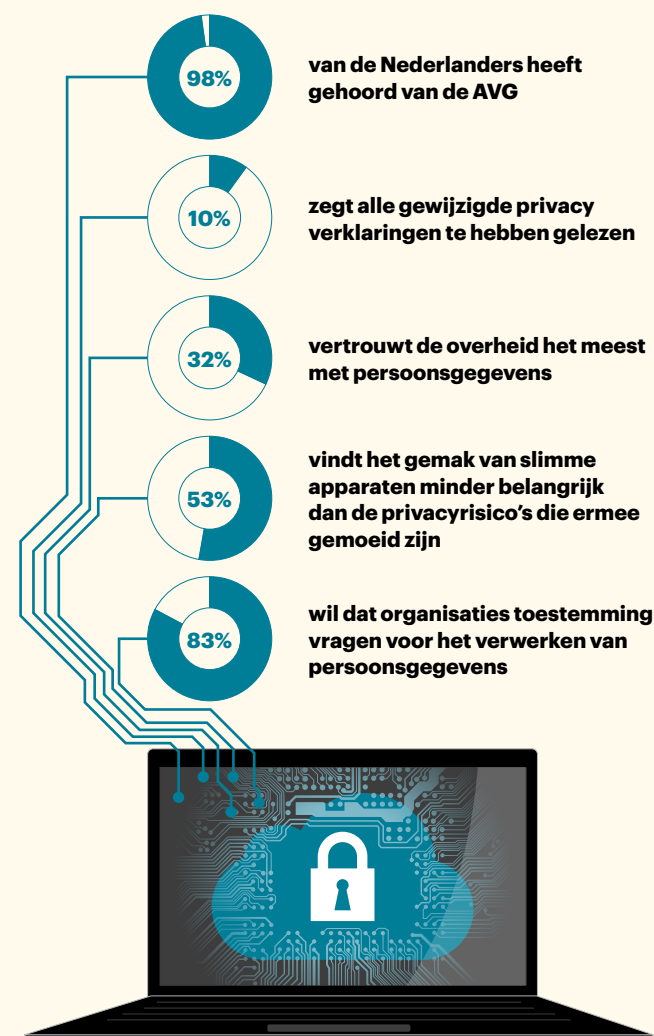
10% van de ondernemingen neemt op dit moment maatregelen om zich voor te bereiden op de gevolgen van Brexit



60% zet internationale groeiplannen op een laag pitje

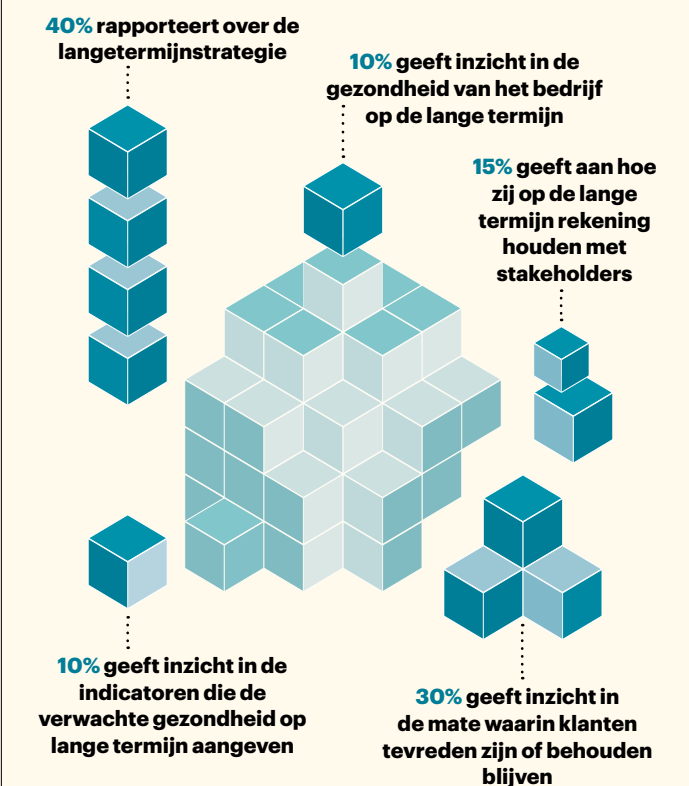
EEN BEETJE PRIVACY GRAAG

Hoe gaan Nederlanders om met hun privacy, sinds de invoering van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)?



JAARVERSLAGEN DRAGEN ONVOLDENDE BIJ AAN BELEGGERSBESLISSINGEN

De jaarverslagen van Nederlandse bedrijven dragen onvoldoende bij aan de besluitvorming van beleggers om in de onderneming te investeren. Dat blijkt uit het onderzoek *Extending Horizons*. Het onderzoek analyseert of de jaarverslagen van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen en niet-beursgenoteerde bedrijven met een omzet van meer dan € 10 miljard voldoende inzicht geven over het toekomstige succes.





ARTIFICIAL INTELLIGENCE

HOUD CONTROLE

In een samenleving die steeds meer wordt bestuurd door algoritmen, is het beheer van algoritmen van levensbelang. Hoe zorgt u dat u controle houdt over de nieuwe toepassingen? En hoe houdt u het vertrouwen van klanten? In gesprek met AI-specialist Frank van Praat van KPMG. Zijn belangrijkste tip: zorg voor transparantie.

Met beeldherkenning tumoren herkennen op scans, zichzelf vullende schappen in de supermarkt of auto's die zelf afremmen als zich op de weg een gevaarlijke situatie voordoet. Datagedreven systemen beïnvloeden ons doen en laten steeds meer. En bepalen ook steeds vaker ons gedrag: dankzij zelfscannende kassa's hoeven we niet meer langs de caissières in de supermarkt en door virtuele assistenten hoeven we niet meer een uur in de wachtrij aan de telefoon te hangen maar stellen we onze vragen desnoods midden in de nacht. Wat hebben al deze voorbeelden met elkaar gemeen? Het zijn vormen van *Artificial Intelligence* (kunstmatige intelligentie, AI) die gebruikmaken van algoritmen. Denk aan de adaptive cruise control in een auto die afremt als er file op komst is.

Verantwoorden

Over het algemeen vertrouwen we blindelings op systemen die ons helpen in ons dagelijks leven. Vertelt uw navigatiesysteem dat u rechtsaf moet? Dikke kans dat u dat zonder nadenken doet. En zo vertrouwt u er ook op dat de data van wervingssites alle voor u relevante CV's filteren en checkt u bij het verlaten van de supermarkt niet altijd uw kassabon. Maar is dat vertrouwen wel terecht? Natuurlijk, positief bekeken maken algoritmes ons leven makkelijker en helpen ze ons betere beslissingen te nemen. Maar kijken we naar de negatieve

aspecten, dan zien we dat ze ons misschien wel op een ongepaste manier gaan leiden. Geeft het navigatiesysteem de snelheidsgegevens niet door aan de politie? En zitten inderdaad alle cv's van sollicitanten in het systeem of zijn bepaalde groepen uitgesloten? Kunnen we, met andere woorden, de organisaties vertrouwen die onze gegevens in handen zijn? Gaan zij 'onder de motorkap' op een goede manier om met deze gegevens? Dat vertrouwen, zegt Frank van Praat, senior manager bij KPMG, is inderdaad één van de allerbelangrijkste risico's van AI. En dan gaat het zowel om de systemen als om de data die je gebruikt. 'De systemen zijn gebouwd door knappe koppen, maar voor de 'gewone gebruiker' zijn ze een black box. Weinig mensen weten wat er na de druk op de knop precies gebeurt met al die data. Er is op dit moment geen wettelijke uitlegplicht, maar de algemene opvatting is wel: als je algoritmen gebruikt, moet je je ook kunnen verantwoorden. Met andere woorden: je moet kunnen uitleggen hoe je systeem tot een beslissing komt. Gebruikers willen daar - terecht - steeds meer over weten. Net als over de data die gebruikt worden. Zorg als organisatie dus dat je transparant bent. Over welke data erin gaan, wat eruit komt en alles wat daar tussenin gebeurt.'

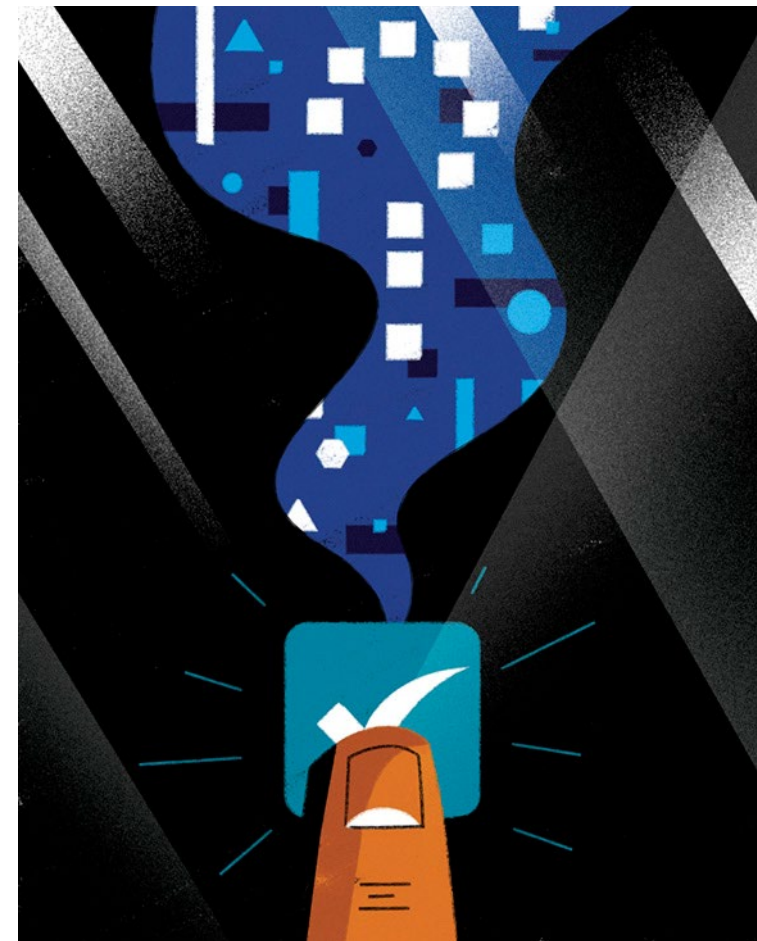
Nieuwe koplopers

Van Praat onderscheidt twee typen organisaties. Ten eerste zijn er de bedrijven die direct vanaf de start optimaal zijn ingericht op AI. Denk aan bedrijven als Facebook, Airbnb, Google en Amazon. Data - klantgegevens - maken bij deze bedrijven als het ware onderdeel uit van de *core business*: vrijwel alle processen zijn gebaseerd op algoritmes. Dan heb je de meer traditionele bedrijven. Zij gaan AI gebruiken om nieuwe markten aan te boren,

hun klantenkring uit te breiden en kosten te besparen. Deze groep moet de systemen en alles wat erbij komt kijken van de grond af gaan opbouwen. Hoewel de traditionele bedrijven lijken achter te lopen, hebben zij wellicht toch nog een voordeel, weet Van Praat. 'De eerste groep startte in de tijd dat er nog weinig kritische vragen werden gesteld. Zij moeten nu met terugwerkende kracht gaan uitleggen wat ze afgelopen jaren hebben gedaan en vooral ook welke data ze hebben gebruikt. In de kranten hebben we kunnen lezen dat zij zich niet altijd naar volle tevredenheid aan de maatschappij kunnen verantwoorden.' Met dit in het achterhoofd en met de koplopers als voorbeeld, kunnen organisaties die nu starten dus gaan bouwen aan gedegen systemen. Van Praat: 'Door aan de voorkant goed na te denken, voorkom je moeilijke vragen achteraf. Als je er nu mee begint, sta je als het ware nog op voorsprong. Deze bedrijven hebben namelijk het geluk dat ze niet hoeven te repareren. Helemaal als ze vanaf het begin af aan open zijn en aan klanten uitleggen wat ze doen en met welk doel.' Zeer relevant hierbij, is de rol van de auditor, weet Van Praat. 'Auditors zijn namelijk in staat om onafhankelijk te bevestigen dat wat een bedrijf zegt te doen, ook daadwerkelijk zo is. Kijk naar de jaarrekening. Een bedrijf is verplicht deze te publiceren, maar of dit klopt, moet worden bevestigd door een auditor. Ditzelfde is van toepassing op het gebruik van algoritmen. Oftewel: auditors kunnen bevestigen dat de transparantie die het bedrijf hierover geeft, ook daadwerkelijk ergens op is gebaseerd.'

Ethische route

Wat is er precies nodig om een algoritme te maken dat we kunnen vertrouwen? Als voorbeeld even terug naar het navigatiesysteem. Gebruikers verwachten dat dit systeem hen op de best mogelijke manier van A naar B zal leiden. Dat vereist ten minste drie dingen: de kwaliteit van de (kaart)gegevens moet goed zijn, de route moet op een effectieve en betrouwbare manier worden berekend onder verschillende omstandigheden. En tot slot moeten de resultaten de belangen van de gebruiker dienen. Het algoritme zou bijvoorbeeld geen voorkeur moeten hebben voor routes langs bepaalde winkelcentra of benzinestations. Dit laatste klinkt eenvoudig, maar is in werkelijkheid best gecompliceerd. Dat heeft onder meer te maken met ethiek. Van Praat: 'Een mooi voorbeeld is het SABRE-platform voor luchtvaartmaatschappijen. In de jaren zeventig konden reisbureaus een bijna onmiddellijke boeking



Slechts weinig mensen weten wat er na de druk op de knop precies gebeurt met al die data

maken voor de meeste luchtvaartmaatschappijen via speciale SABRE-terminals. Het was een doorbraakconcept in vergelijking met handmatige reserveringen en was zeer succesvol. Het werd ook zwaar bekritiseerd omdat SABRE American Airlines kon bevoordelen. In de huidige tijdsgeest was het opmerkelijk dat American Airlines hun manipulatieve inspanningen niet eens ontkende. De president van American Airlines, Robert L. Crandall, heeft tijdens een senaatszitting zelfs verklaard dat de voordelige zoekresultaten voor zijn bedrijf in feite zijn voornaamste doel was. In zijn woorden: het was de *raison d'être* van het hebben van een dergelijk platform.'

Kritische vragen

Precies vanwege dat ethische aspect is AI een onderwerp voor bestuurders en commissarissen,

AAN DE SLAG MET AI? STEL UZELF VIER VRAGEN

1. Wat is ons doel?
2. Zijn we compliant aan interne (bijvoorbeeld een *code of conduct*) en externe regelgeving?
3. Hoe zorgen we dat wat we willen, ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd?
4. Hoe borgen we dat de uitkomsten blijven zoals we willen, en we deze kunnen uitleggen?

stelt Van Praat. Het is niet alleen een kwestie van ICT. Immers, de lastige vragen of erger als het echt fout gaat, komen terecht op het bordje van de bestuurder. Die moet uitleg geven. 'Daarom is het nodig om in ieder geval zelf te snappen wat er gebeurt. Stel basisvragen die u ook heeft bij andere investeringen (zie kader): wat is ons doel? Wat bereiken we ermee, verandert ons verdienmodel wat is de kosten-batenanalyse, welke bedrijfsrisico's zijn er, hebben we alles in kaart gebracht? En kunnen we alle beslissingen uitleggen? Door deze vragen te beantwoorden, dring je door tot de kern van je organisatie. Je gaat je afvragen wat voor soort organisatie je wilt zijn. Er zijn voorbeelden bekend waarbij systemen gevoed worden met discriminerende data. Daar wil je als organisatie niet mee geconfronteerd worden. Als bestuurder of commissaris is het daarom belangrijk om in ieder geval in grote lijnen te snappen hoe de systemen werken. En dat is zeker het geval als het de corebusiness van je bedrijf raakt. Oftewel: als je er onderscheidend mee kunt zijn.'

Niet slimmer dan mensen

Voor doemdenkers die bang zijn dat computers straks écht ons leven gaan overnemen, heeft Van Praat overigens nog een geruststellende mededeling: computers leren nog steeds van mensen en niet andersom. 'Er wordt hoog opgegeven over kunstmatige intelligentie. Dat wordt natuurlijk niet in de laatste plaats gevoed door Hollywood. Maar uiteindelijk zijn de daadwerkelijke toepassingen nog steeds heel goed te overzien. De mens zit aan de knoppen: wij ontwikkelen de systemen, controleren en beheersen ze. Voorlopig zijn mensen nog steeds slimmer dan computers.' ■

Frank van Praat is senior manager bij KPMG en leidt de propositie *AI In Control*. Daarnaast is hij kerndocent bij de opleiding IT Audit, Compliance & Advisory aan de Vrije Universiteit van Amsterdam.

CONTROLE OP ALGORITMES

Als de samenleving wordt bestuurd door algoritmen, duikt de vraag op hoe we de controle erop kunnen organiseren. Frank van Praat: 'Daar zijn we binnen KPMG actief mee bezig. Met *AI In Control* hebben wij een instrument ontwikkeld voor eerlijk, betrouwbaar en gecontroleerd gebruik van Big Data en Artificial Intelligence. Daarbij staat innovatie en flexibiliteit te allen tijde voorop. Het mag niet zo zijn dat de innovatieve kracht van Artificial Intelligence wordt geremd door een ouderwets controlehuis met draconische maatregelen en een soms ontembare behoefte aan documentatie. Het vereist een nieuwe manier van denken. Betrouwbare uitkomsten moeten het inherente gevolg zijn van de wijze waarop je als bedrijf kansen benut. Zo blijf je als bedrijf innovatief, heb je de gewenste controle, en weten gebruikers dat er veilig en vertrouwelijk met hun gegevens om worden gegaan.'

KPMG organiseert regelmatig rondtafelsessies voor commissarissen, bestuurders of toezichthouders.

‘In plaats van een auto kopen we straks een autorit’



Platforms als basis van de economie. Dat is het uitgangspunt van *Crowd-based capitalism*. NYU Stern professor Arun Sundararajan was key note speaker tijdens de RAAD zomersessie. Drie vragen over de essentie van zijn speech.

1 Delen is van alle tijden. Waarom is er tegenwoordig dan toch zoveel aandacht voor dit fenomeen?
‘De deeleconomie is een uitgebreide vorm van iets dat we al kennen. Delen deden we altijd al. We hebben allemaal wel eens een gast te logeren gehad, voor een vriend gekookt, een familielid een lift gegeven. Maar de ontwikkeling die we nu zien is fundamenteel anders. Waar we voorheen gratis onze diensten en producten deelden met een kleine groep bekenden, doen we dat nu tegen betaling met een veel grotere groep onbekenden. Opschaling en commercialisering zijn de belangrijkste kenmerken van *crowd-based capitalism*. Naast bedrijven en de overheid gaan ook particulieren diensten aanbieden die gebruikmaken van de bestaande

infrastructuur. Een goed voorbeeld is Didi Kuaidi in China, een dienst waarmee je een zitplaats in een openbare bus kunt reserveren. Per dag worden hiermee drie miljoen ritten geboekt. Zo’n groot bereik, terwijl er nauwelijks investeringen nodig zijn, is iets totaal nieuws.’

2 Wat zijn de gevolgen voor de arbeidsmarkt?
‘In de traditionele structuur is werken in loondienst het uitgangspunt. Daarbij bieden bedrijven een bepaalde zekerheid. We krijgen betaalde vakantie, de mogelijkheid om zorgverlof op te nemen en bouwen pensioen op. In het nieuwe model zal dit gaan veranderen. De arbeidsmarkt ziet er op de lange termijn interessanter uit: we hebben meer flexibiliteit, meer uitdaging en in potentie kunnen we meer verdienen. Maar die voordelen brengen ook grote onzekerheden met zich mee. Sociale voorzieningen zijn in het nieuwe model niet meer vanzelfsprekend.

Elk land streeft naar groei van het bruto nationaal product, op het eerste gezicht lijkt dat een teken van welvaart. Maar als we echt kijken naar tekenen van vooruitgang, dan gaat het niet meer over geld. Dan worden waarden als

de werk-privébalans belangrijk en of er wetten zijn die ons als arbeidskrachten beschermen. We kijken dan naar indicatoren die aangeven of mensen een goed leven hebben. De structuren die we de afgelopen eeuwen hebben gecreëerd matchen niet meer met het nieuwe model waarin steeds meer mensen onafhankelijk, als eigen baas zullen werken. We moeten opnieuw een balans vinden die garandeert dat er goed voor mensen gezorgd wordt. Daarin hebben de overheid, bedrijven of platforms en individuen een gedeelde verantwoordelijkheid. De driehoek moet worden herzien.’

3 Hoe kunnen bestuurders en commissarissen zich voorbereiden op de *sharing economy*?
‘Wat uw business ook is, u moet zich nu al afvragen hoe de platformeconomie uw organisatie gaat beïnvloeden. Welke digitale ontwikkelingen zijn relevant voor uw industrie? Hoe kunt u actief de beginselen van de deeleconomie in uw organisatie inbrengen? Denk aan personeelswerving, de toegang tot talent. Hierbij worden platformen steeds belangrijker.

Ook kunt u onderzoeken of er nieuwe manieren zijn om te voldoen aan de behoeften van klanten. Stel u bent een autofabrikant en u merkt dat er steeds meer klanten zijn die geen auto willen bezitten, maar ze hebben wel behoefte aan autoritten. Hoe kunt u uw klanten daarin voorzien? Is er een model denkbaar waarin mensen autoritten kunnen kopen, zonder de auto te hoeven aanschaffen?

Het derde advies is: onderzoek wat uw verantwoordelijkheden zijn. Veranderingen in de sociale zekerheid zijn succesvoller en verlopen sneller als de *captains of industry* dit ook tot hun prioriteit maken. Als bescherming van de beroepsbevolking ontbreekt, leidt dat tot sociale onzekerheid en instabiliteit. Dat willen we voorkomen. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid van bedrijven en overheid om de beroepsbevolking voor te bereiden op de transitie.■

Lees het hele interview met Arun Sundararajan op raad.kpmg.nl/uit-magazine.



Jaarboek Corporate Governance

Het *Jaarboek Corporate Governance 2018* is verschenen. In dit alweer achtste jaarboek worden uiteenlopende aspecten van Corporate Governance besproken door toonaangevende schrijvers uit verschillende disciplines. Verschillende auteurs, afkomstig uit de wetenschap en de praktijk, beschrijven actuele en relevante onderwerpen zoals de verhouding tussen bestuur en toezicht, de rol van stakeholders, cultuur in de onderneming, de visie van de wetgever en rechters op corporate governance maar ook meer specifieke onderwerpen zoals digitalisering en mensenrechten. Het jaarboek geeft u inzicht in de laatste (internationale) ontwikkelingen en helpt toekomstige bestuurders en toezichthouders bij de beeldvorming over de verschillende aandachtspunten op dit gebied.
ISBN 978 90 13 15116 9
ISBN 978 90 13 15117 6 (E-book)

Altijd op de hoogte blijven van de belangrijkste lessen en de jongste inzichten van andere commissarissen, toezichthouders en bestuurders?

Volg RAAD ook op raad.kpmg.nl





PAGINA 6

Toezicht in de culturele sector is allang geen vrijblijvende hobby meer. Bij het Van Gogh Museum werken de raad van toezicht en bestuur doorlopend aan een betere samenwerking, vertellen **Axel Rüger** en **Jaap Winter**. Winter: 'Toezicht richt zich vaak op de harde, bedrijfsmatige kant met nadruk op cijfers, *compliance*, *control* en risico. Je kijkt naar het gevolg van beslissingen van drie, vier of vijf jaar geleden. Maar bij Van Gogh gaat het natuurlijk in de eerste plaats om wat je met kunst in de maatschappij wilt bereiken.'



PAGINA 38

Team Sunweb maakt de omslag naar een datagedreven organisatie. CEO **Iwan Spekenbrink** legt uit hoe Tom Dumoulin of Wilco Kelderman daar beter van wordt: 'Vanuit het platform brengen we data terug naar de individuele renner. In de aanloop naar een grote ronde weten we al veel. We kennen het parcours. We weten wat concurrenten kunnen. We kunnen historische wedstrijddata invoeren. Op die manier weten we exact hoe we Wilco of Tom moeten voorbereiden. Investeren we klimmen? Dan leveren we in op de tijddrit. Hoe krijg je die balans goed? Dat is geraffineerd vakwerk. De data geven de cruciale onderbouwing bij die fijnafstelling.'



PAGINA 16

Volgens **Robert Risse**, Chief Tax Officer bij Henkel biedt digitalisering grote mogelijkheden voor de belastingfunctie van de toekomst. 'De vaardigheden van de mensen zullen veranderen. Momenteel hebben we belastingmedewerkers die geen grondige kennis hebben van digitalisering. In de toekomst zal twintig procent van deze mensen worden vervangen door *data scientists*. Maar: machines kunnen niet alles; interpretatie van de wet blijft soms mensenwerk, en dus zullen machines mensen nooit helemaal overbodig maken.'



PAGINA 44

In een samenleving die steeds meer wordt bestuurd door algoritmen, is het beheer van algoritmen van levensbelang. Hoe zorgt u dat u controle houdt over de nieuwe toepassingen? En hoe houdt u het vertrouwen van klanten? De belangrijkste tip van **Frank van Praat**, senior manager bij KPMG: zorg voor transparantie. 'Je moet kunnen uitleggen hoe je systeem tot een beslissing komt. Gebruikers willen daar - terecht - steeds meer over weten. Net als over de data die gebruikt worden. Zorg als organisatie dus dat je transparant bent. Over welke data erin gaan, wat eruit komt en alles wat daar tussenin gebeurt.'



PAGINA 35

Als maatstaf voor welvaart voldoet het Bruto Binnenlandse Product (BBP) niet langer meer. **Rutger Hoekstra**, wetenschappelijk directeur True Value bij KPMG pleit voor een nieuw meetsysteem voor maatschappelijke welvaart. 'Als bestuurder of toezichthouder kun je natuurlijk blijven kijken naar het kostenplaatje: hoe kan ik zo goedkoop mogelijk grondstoffen inkopen, waar kan ik voordelig produceren? Maar het zou verder moeten gaan dan winst. De vraag zou moeten zijn: wat voegt het bedrijf toe en waar trekt het waarde af?'

Ook handig om te weten...

Carin Gorter en Maarten Dijkshoorn vertellen op **pagina 12 en 13** hoe zij hun boardevaluaties aanpakken.

Digitale platforms zijn niet meer weg te denken uit de samenleving. Voor zowel bedrijfsleven als maatschappij staat er veel op het spel. U leest er alles over in het dossier vanaf **pagina 19**.

Het Hof van Justitie in Den Bosch deed afgelopen zomer een uitspraak over de btw-positie van commissarissen en toezichthouders. Mogelijk moet u actie ondernemer, vertelt Leo Mobach op **pagina 34**.

MEER RAAD?

Altijd op de hoogte blijven van de belangrijkste lessen en de jongste inzichten van andere commissarissen, bestuurders en toezichthouders? Volg RAAD ook op raad.kpmg.nl



Goede Raad

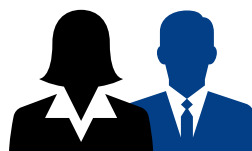
Of u nu aan uw eerste job als commissaris, toezichthouder of bestuurder begint, of als u zeer ervaren bent; adviezen neemt u het liefst aan van ervaringsdeskundigen. In de rubriek Goede Raad leest u verhalen uit de praktijk van de boardroom. Lees nu bijvoorbeeld de ervaringen van Claudia Zuiderwijk-Jacobs, commissaris bij KPN en APG.

1347 dagen

Uit onderzoek blijkt dat de gemiddelde Nederlandse topbestuurder 1347 dagen in de raad van bestuur zit. In de serie 1347 dagen spreekt KPMG bestuurders uit het Nederlandse bedrijfsleven over de weg naar de top en het leven in en rond de boardroom. Lees interviews, podcasts en tips.

BLOGS • NIEUWS • INTERVIEWS • VIDEO'S • EVENEMENTEN

PERSONEN INDEX



Stephanie Hottenhuis – p.3 / **Mathys van Abbe** – p.4 / **Axel Rüger** – p.6 / **Jaap Winter** – p.11 / **Carin Gorter** – p.12 / **Maarten Dijkshoorn** – p.13 / **Hans Schenk** – p.15 / **Robert Risse** – p.16 / **Sangeet Paul Choudary** – p.22 / **Jochem Pasman** – p.28 / **Doede Vierstra** – p.31 / **Hans Huibers** – p.32 / **Leo Mobach** – p.34 / **Rutger Hoekstra** – p.35 / **Iwan Spekenbrink** – p.38 / **Frank van Praat** – p.44 / **Arun Sundararajan** – p.48 /

colofon

RAAD magazine is een speciale uitgave van KPMG, verschijnt twee keer per jaar en helpt commissarissen, toezichthouders en bestuurders bij het nog beter invullen van hun rol. RAAD biedt inspiratie, inzicht en persoonlijke ervaringen op terreinen als audit & assurance, business conduct, boardroom dynamics & soft skills, innovatie en internationalisering.

Uitgever

KPMG N.V.

Realisatie

Brand, Reputation and Marketing management: Simone Roos (hoofdredacteur), Monique van Diest (eindredacteur) **Concept, vormgeving en redactie** Maters & Hermens Journalistiek

Coverbeeld

Monique Bröring

Lithografie

Studio Boon

Drukwerk

Reijnen Media

Redactieadres

KPMG N.V.
Brand, Reputation and Marketing management
Postbus 74555
1070 DC Amsterdam
E-mail: raad@kpmg.nl

Adreswijziging

Wilt u dit magazine liever op een ander (zoals uw privé)adres ontvangen? Of wenst u het magazine niet meer te ontvangen? Stuur ons dan een e-mail: raad@kpmg.nl.



© 2018 KPMG N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 34153857, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Niets in deze uitgave mag worden overgenomen zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Alle rechten voorbehouden.

De in dit magazine gegeven informatie is algemeen van aard en niet bedoeld om de specifieke omstandigheden van een individu of entiteit te behandelen. De standpunten en meningen van geïnterviewden in dit magazine vertegenwoordigen niet noodzakelijkerwijs de standpunten en meningen van KPMG N.V.



'Je kunt ook mét kennis *out of the box* denken, als dat nodig is om zaken scherp te krijgen. Dat levert de meest fundamentele discussies op over wie je bent en wat je aan de wereld wilt bijdragen.'

Jaap Winter over zijn rol als toezichthouder bij het Van Gogh Museum op pagina 6