



# DE DISRUPTIEVE COMMISSARIS

## *Zeven belangrijke inzichten over toezichthouden op innovatie*

Er wordt veel van je verwacht als commissaris wanneer het op innoveren aankomt. Je moet een visie hebben op de innovatiestrategie, je moet je bewust zijn van je verantwoordelijkheid en je machtspositie. Je moet je inlezen over de nieuwste technologische ontwikkelingen, weten hoeveel CO<sub>2</sub> je uitstoot, weten wat de klant wil, een innovatie funnel inrichten, begrijpen wat je positie is op de ‘darwinistische digitale curve’ en als het even kan het business model durven te challengen. Je moet een robuuste gesprekspartner zijn voor de het bestuur en de specialisten binnen de organisatie op het terrein van innovatie en digitalisering.

**Francoise Dorsman**

In het kader van de Forum Series Governance of Innovation van Hemingway Professional Governance, zijn vanaf 2017 meer dan 400 commissarissen in dialoog gegaan met circa 80 opinieleiders en toezichthouders over toezichthouden op innovatie en innovatie van toezicht. En vooral over hun eigen rol en inbreng hierbij. In deze gesprekken zijn enkele urgente en actuele inzichten over innovatie en toezicht ontstaan. Hieronder een overzicht van de belangrijkste van die inzichten.

1. *De inbreng van de commissaris bij het vergroten van het innovatievermogen is essentieel: "RvC's, de BV Nederland vertrouwt op jullie".*

Gremia zoals de RvC en de RvT spelen een essentiële rol bij het vergroten van het innovatievermogen van de onderneming waarop zij toezicht houden. Niet alleen bij *going concern*, maar ook bij transformatie van de onderneming. In al deze situaties is de invloed van de RvC op en verantwoordelijkheid voor strategische waardecreatie van de onderneming op lange termijn van groot belang.

De impact van deze rol beperkt zich niet alleen tot het microniveau van de organisatie. Ook op macroniveau - de BV Nederland en Europa - is deze evident. Wereldwijde en Europese innovatielandschappen veranderen snel. Dit wordt in belangrijke mate veroorzaakt door veranderende EU-regelgeving (zoals AVG en PSD2), een toename van potentieel ontwrichtende technologieën en de uitdagende overgang naar een duurzamer groeiende Europese economie, veranderen wereldwijde en Europese innovatielandschappen snel.

In deze context is de uitdaging voor intern (en eigenlijk ook extern) toezicht: het kunnen herkennen en begrijpen van de focus en de kennis die nodig zijn om een 'veilige innovatiezone' binnen ondernemingen te waarborgen. Hierdoor kunnen toezichthouders een impactvolle bijdrage leveren aan de duurzame groei van het innovatievermogen van de organisatie en daarmee aan de innovatiecapaciteit van Nederland en Europa.

### **Titanic**

Hoewel dit gaandeweg aan het veranderen is, richten Raden van Commissarissen zich doorgaans vooral op

de meer traditionele gebieden van toezicht. Uit onderzoek blijkt dat slecht 5% van de tijd aan het onderwerp innovatie besteed wordt. Bovendien wordt duidelijk dat er nauwelijks een robuuste dialoog is met de RvC over dit onderwerp. In vele organisaties is de innovatieportefeuille ook niet belegd in de RvC, of herkenbaar opgenomen binnen andere RvC-portefeuilles. Toezichthouden is soms nog te veel 'het herschikken van de ligstoelen op de Titanic'

in plaats van een fundamentele bezinning op de koers.

De vraag dient zich aan of we ons nu werkelijk op de juiste aspecten focussen als het gaat om toezichthouden op innovatie? Dit is des te relevanter omdat de herziene Nederlandse Corporate Governance Code een focus aangeeft op de lange-termijn strategische waardecreatie van de onderneming. Het behoeft geen betoog dat waardecreatie en innovatievermogen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Bovendien vereist diezelfde Code dat voldoende kennis en competenties op het gebied van innovatie, nieuwe bedrijfsmodellen en technologie, binnen de RvC zijn geborgd. Kortom, werk aan de winkel voor zowel de RvB, de RvC, als ook de digital professionals.

2. *The Innovators dilemma voor commissarissen: het verschil tussen verbeteren en veranderen*

Clayton Christensen publiceerde *The Innovator's Dilemma* in 1997 en 'disrupte' daarmee de manier waarop leiders praten over technologische vooruitgang. In zijn visie kent '*sustaining technology*' een gewone, meer geleidelijke prestatieverbetering, waarbij goed management helpt. Dat betekent: luisteren naar de klant en investeren in - voor de huidige producten en klanten relevante - innovatie. In het geval van '*disruptive technology*' is er op korte termijn geen sprake van prestatieverbetering, maar juist van lagere performance en bovendien is er geen markt om te analyseren.

Grote, gevestigde bedrijven concurreren met elkaar om grote groepen klanten. Ze hebben een '*blind spot*' voor markten met disruptieve technologieën. Op de langere termijn biedt disruptieve technologie echter een veel hogere ontwikkelsnelheid, waarbij de gewone technologische verbeteringen in het niet vallen.

In een wereld waar ‘disruptive technology’ en ‘sustaining technology’ bestaan werkt innovatie voor beide oplossingsrichtingen op een andere manier. En dat geldt dus ook voor een RvC in die context. Innovatie hoeft niet altijd meteen spectaculair te zijn. Gewoon stap voor stap veranderen kan ook heel strategisch en vernieuwend zijn. Vaak is de overheersende gedachtegang van bestuur en toezicht bij deze incrementele manier van innoveren: het businessmodel van innovatie moet snel iets opleveren en eenvoudig beginnen. Genoeg laaghangend fruit, waarbij het besef van vernieuwing en verbetering diep in de organisatie gedragen moet zijn.

De vraag die bij deze werkwijze opkomt, is of je dan geen *doorbraak of disruptieve innovatie* in je nabije omgeving mist. De scheidlijn tussen gewone verbetering of innovatie is dun en vraagt dus om een inhoudelijke discussie. Essentieel is dat een RvC zich ervan bewust is dat elke innovatiestrategie een andere besturing en dus ook manier van toezicht behoeft en dat commissarissen daar in hun rol voldoende oog voor moeten hebben. Oftewel, een RvC die de essentie van innoveren begrijpt en erop toeziet dat het gaat om: *Het verschil maken tussen verbeteren en veranderen.*

3. *Relatie toezichthouder en bestuur bij innovatie: er bovenop of juist afstand bewaren?*

Voor strak management in onvoorspelbare tijden is veel te zeggen, maar het belemmert ook de innovatie. Het is bijna een paradox. Toezicht houden in deze context vraagt een andere oriëntatie, waarbij control - monitoren op afstand - en (ruimte voor) experimenteren - betrokken meesturen en meehelpen - hand in hand gaan. Dat is een nieuw speelveld waar ook toezichthouders mee moeten leren omgaan. Het thema afstand en dichtbij wordt anders ingevuld.

4. *De RvC en de innovatie waardeketen: beheersen van de complexiteit of focus op de business?*

Moet een RvC focussen op het beheersen van de complexiteit van de samenwerkingsverbanden of juist op het behouden van focus op de business?” Hoe gaan we de wet van Moore - oftewel de uiterst snelle adoptie van technologie - te lijf? In de hedendaagse innovatiecontext is open innovatie en de bijbehorende organisatievorm Publiek Private Samenwerking (PPS) de norm: samenwerken, samenwerken en nog eens samenwerken. Nederland is op mondiale schaal koploper in behoorlijk wat technologieën. Een unieke kerncompetentie van de BV Nederland, namelijk economisch en technologisch polderen door Publiek Private Samenwerkingsverbanden (PPS-en) is het geheim achter dit succes. We kennen ze in vele vormen en maten, veelal in regionale clusters van expertise en tripartiet samengesteld: bedrijven, kennisinstellingen en overheid. Maar er zitten ook nadelen in polderen om het technologische innovatievermogen van de BV Nederland te vergroten. Fragmentatie en versnippering van kennis, resulterend in een hoge mate van complexiteit en soms ineffectiviteit van samenwerkingsrelaties.

**Focus op de business**

Opmerkelijk was dat in vrijwel alle bijeenkomsten een dialoog ontstond met opinieleiders en toezichthouders over het strategisch innovatiedilemma: “Moet een RvC focussen op het beheersen van de complexiteit van de samenwerkingsverbanden of juist op het behouden van focus op de business?” In de oplossingsrichting van onder anderen Paul de Krom en Emmo Meijer, kwamen er al polderend toch weer opmerkelijk convergerende standpunten uit:

- Complexiteit beheersen doe je het beste door in samenwerking je strategische positie en je belangen

*Figuur . De Essentie van innoveren: Het verschil maken tussen verbeteren en veranderen*

<b>Verbeteren weet je van tevoren</b>	Known Unknowns	ROI gedreven innovatie Toepassen op portfolio (niet op project)	Incrementele push
<b>Veranderen weet je niet van tevoren</b>	Unknown Unknowns	User/value gedreven innovatie	Exploratieve pull-> radicaal veranderen

# GROTE, GEVESTIGDE BEDRIJVEN CONCURREREN MET ELKAAR OM GROTE GROEPEN KLANTEN. ZE HEBBEN EEN 'BLIND SPOT' VOOR MARKTEN MET DISRUPTIEVE TECHNOLOGIEËN

\*\*\*\*\*

- zeer helder te hebben en te bewaken.
- Focus op de business houden doe je het beste door de veranderende context niet uit het oog te verliezen.
- En over de rol die de RvC bij al het toezichhouden op de innovatie-waardeketen moet spelen was iedereen unaniem:
- Timing is everything: RvC's staan zelden op de rem daar waar het innovatie betreft!
- Kennis is autoriteit: dit geldt ook voor een RvC.
- Geef organisaties de ruimte voor innovatie: RvC's kunnen hier randvoorwaarden voor creëren.
- Let op het proces de wijze van organiseren: specifieke kennis bij RvC's van technologie is belangrijk, maar meer generieke RvC competenties, vaardigheden en ervaring kunnen juist zeer goed worden ingezet op nieuwe manieren van organiseren.

5. *De innovatieparadox anno 2018: wat moet leidend zijn het moreel/maatschappelijk kompas of het economisch kompas?*

Uiteraard kwam door het gebruik van de term moreel en maatschappelijk kompas al snel de dialoog op gang over de paradox tussen ROI-gedreven innovatie en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een paradox inderdaad. Opinieleiders in de Forum sessies zijn het er unaniem erover eens. Het perspectief van maatschappelijk ondernemen maakt onlosmakelijk deel uit van de verantwoordelijkheid van de RvC voor de strategische waardecreatie van de onderneming. Bovendien levert het inmiddels positieve business cases op. Kortom, maatschappelijke verantwoordelijkheid is een vertrekpunt bij innoveren en geen sluitpost. En waardecreatie is inmiddels ook alleen nog maar in tripartiete samenwerking leverbaar: klantwaarde, economische waarde en maatschappelijke waarde.

6. *Leiderschap op de digitale darwinistische curve wordt beloofd: "The risk of being too early is smaller than the risk of being too late."*

Het fundament van succesvol innoveren begint tegenwoordig bij succesvol digitaliseren, waarbij het vaststellen van je 'digitale ambitie' essentieel is. En innoveren is veel, heel veel meer dan technologie alleen. Zoals te verwachten speelt de RvC bij beide een cruciale rol.

Zo wil het gebeuren dat op toekomstgerichte bedrijven hoog inzetten op investeren in digitale

## 10 INNOVATIE TAKE-AWAYS VOOR OP DE AGENDA VAN DE RVC

1. Ken de positie, richting en snelheid van uw organisatie;
2. Weet wat uw rol, wanneer is: Input, Proces, Output;
3. Wees bewust van de dynamieken tussen bestuur en commissariaat: blijf wendbaar en in gesprek
4. Durf te zeggen dat u het niet weet;
5. Neem de verantwoordelijkheid om kennis te (blijven) vergaren: blijf leren;
6. Differentieer tussen eigen positie/ambitie;
7. Differentieer tussen soorten innovatie;
8. Ken het verschil tussen verbeteren en veranderen en handel ernaar
9. Durf te komen met meer vragen dan antwoorden;
10. Vertrek met meer antwoorden dan onbeantwoorde vragen

*Bron: 'Vrij naar' Emmo Meijer, Boegbeeld Topsector Chemie en meervoudig toezichhouder.*

## HEMINGWAY FORUM SERIES GOVERNANCE OF INNOVATION

In april 2017 lanceerde Hemingway de (Non)-Executive Forum Series Governance of Innovation. De Forums hebben als doelstelling innovatievermogen te verankeren op de strategische agenda van de professionele toezichthouder. Dit gebeurt in dialoog met bestuurders van gevestigde ondernemingen en innovatieve nieuwkomers.

Vanaf september 2018 start Hemingway in samenwerking met de Nederlandse Vereniging van Banken het Curriculum Governance of Innovation in Banking. Voor professionals in toezicht die in één slag de belangrijkste strategische 'game changing' innovatie kernthema's - digitalisering, duurzame economie - voor de banksector beter willen begrijpen en op grond daarvan hun eigen rol willen bepalen. Het oogmerk van het Curriculum is om beter zicht te krijgen op je rol als commissaris in dit snel veranderende veld en je te ondersteunen bij het aangaan van een robuuste innovatie dialoog in de Raad.

Voor meer informatie over het Curriculum: [hemingway-pg.nl/curriculums/curriculums](http://hemingway-pg.nl/curriculums/curriculums)

transformatie om zich aan te passen en beter te presteren dan vergelijkbare bedrijven. En dit loont. Uit het onderzoek "The Digital Advantage" (Capgemini) blijkt dat digitale leiders het beter doen dan hun concurrenten in elke sector". Bedrijven die sterk investeren in het vergroten van de intensiteit van digitalisering en van transformatie management - ook wel bekend als de "The Digirati" - genereren meer inkomsten uit hun fysieke activa, zijn winstgevender en hebben een hogere marktwaarde. Anders gezegd,

beter een trendsettende digitaal innoverende voorloper zijn, dan een langzame analoge volger. Dit is een belangrijk inzicht voor de toezichthouder om rekening mee te houden bij digitale innovatie. Evenals het innovatiecredo "blijf bewegen". Want: 'Even if you are on the right digital innovation curve, you will get run over if you just sit there!'

### 7. *Governance van innovatie is geen stand alone portefeuille, maar is van invloed op alle portefeuilles van de RvC*

De effectiviteit van toezichthouders bij het vergroten van het innovatievermogen van de onderneming is mede afhankelijk van wijze waarop de zij in staat zijn om de innovatiethematiek als het ware 'in te vlechten' in de totale governancemissie. De wijze waarop alle portefeuillegebieden van de RvC zijn ingericht en worden bestuurd, hebben een impact op het innovatievermogen van de organisatie.

Slechts één keer per jaar reflecteren op de ondernemingsstrategie en het innovatievermogen tijdens de jaarlijkse strategiedialoog van de RvC is in de heden-daagse turbulente innovatiecontext niet voldoende om alert te blijven op veranderingen in het veld. Het risico om van koploper, meeloper in de positie van achterblijver te worden gemanoeuvreerd is in zeer veel sectoren levensgroot.

### **Spekkoper**

Ook bij de audit mag - als resultante van de strategische dialoog tussen bestuurders en toezichthouders over de belangrijkste innovatie-uitdagingen - de monitoring op criteria en indicatoren van innovatieve effectiviteit niet ontbreken. Omgaan met risico's verandert doordat innovatie per definitie *failure* met zich meebrengt. Afhankelijk van de business mislukken zes van de tien innovatieprojecten. En lange termijn risicoberekening wordt steeds lastiger. Als je zes maanden vooruit kunt rekenen

\*\*\*\*\*  
**LEIDERSCHAP OP DE DIGITALE DARWINISTISCHE CURVE  
WORDT BELOOND: "THE RISK OF BEING TOO EARLY IS SMALLER  
THAN THE RISK OF BEING TOO LATE"**

# AFHANKELIJK VAN DE BUSINESS MISLUKKEN ZES VAN DE TIEN INNOVATIEPROJECTEN. ALS JE ZES MAANDEN VOORUIT KUNT REKENEN BEN JE AL BEHOORLIJK SPEKKOPER

\*\*\*\*\*

ben je al behoorlijk' spekkoper'. De rest is een kwestie van goed bij de les blijven.

## 'Innovation make or break'

De invulling van de rol van werkgever door de RvC heeft evenzeer een behoorlijke invloed op het innovatievermogen. Aangezien de innovatiecompetenties en *performance* van de RvB medebepalend zijn voor de totale innovatiecapaciteit van de onderneming is het wenselijk om het topteam ook op een aantal innovatie-performance-indicatoren te evalueren en op grond daarvan aan te passen. De benoeming van nieuwe RvB leden is het instrument bij uitstek om invulling te geven aan het toekomstige innovatiebeleid. Maar daar moet de RvC dan wel een gedeelde visie op hebben. Dit 'innovation make or break' komt vooral naar voren in twee tegenovergestelde maar complementaire besturing mind-sets die Robert Tomasko introduceert in zijn "The New Mindset for Real Business Growth": de "fixer" en de "kweker". *Een "fixer" wordt gedreven door wat er moet gebeuren om de continuïteit van het bedrijf veilig te stellen en te behouden zoals het is, binnen de logica van zijn huidige dominante ideeën. [...] Fixers weten hoe ze bestaande operaties moeten behouden en verbeteren. Zij zijn de drijvende krachten achter het businessmodel van vandaag. Een 'kweker' daarentegen wordt gedreven door wat nodig is om verder te gaan dan wat er momenteel bestaat. [...] In het denken van de kwekers is het model van de toekomst heel anders. Voor hen is het niet vaststaand of vooraf bepaald. Marktplaatsen zijn naar hun mening constant in beweging, staan fundamenteel open voor nieuwe invloeden en vol mogelijkheden.*

Wanneer de mindset van de kweker wordt gebruikt, gaat het bedrijf vooruit; wanneer de fixer wordt gebruikt, blijft het voortgaan. Beiden zijn waardevolle doelen. RvCs voelen zich over het algemeen prettiger bij de meer voorspelbare "fixers" dan bij de innovatieve maar soms ook meer grillige "kwekers". Essentieel is dat de RvC zich beseft dat 'kwekers' vaak nodig

zijn om de status-quo uit te dagen en het bedrijf te (bege)leiden in een nieuwe groeifase. En bereid is een typisch fixer risico te lopen, terwijl de kweker uitdaging wordt omarmd.

## Digital Darwinistic Curve

Met dit nieuwe samenspel tussen Bestuur en Toezicht verandert ook rol van klankbord. Beide gremia hebben elkaar hard nodig om een antwoord te vinden op de Digital Darwinistic Curve. Waar staan we en waar willen en kunnen we naar toe. Om deze rol invulling te geven is de robuuste dialoog nodig. Waar ligt de scheidslijn tussen advies en reflectie, aandragen en overnemen of aanjagen en tegenhangen?

De uitgangspunten blijven hetzelfde: de bestuurder bestuurt, de toezichthouder staat ernaast en houdt toezicht. Maar de invulling van dit bestuurlijke samenspel wordt intensiever en vraagt meer van de toezichthouder: qua kennis en competenties. Dat zal ongetwijfeld leiden tot een nieuw profiel voor de toezichthouder 2018 en verder. *Reshuffling the deckchair* is niet genoeg.

## Over de auteur

Francoise Dorsman is partner bij Hemingway Professional Governance.



Met speciale dank aan de vele opinieleiders in innovatie en toezicht die hun inzichten en visie wilden delen tijdens de Hemingway Forum Series Governance of Innovation. Onder meer: Emmo Meijer (Topsector Chemie), Floor Rink (RUG), Paul de Krom (TNO), Maria van den Hoeven (Clingendael EIP), Rob Ruijter (meervoudig commissaris, Klaas Knot (DNB) en Marcel Wubbolts (Corbion).