



# STIMULEREN, AANJAGEN, RUIMTE BIEDEN

*Commissarissen hebben cruciale rol bij innovatie*

Het innovatief vermogen van Nederland moet en kan verder verbeteren. Een drijvende kracht daarin vormt het intern toezicht. Commissarissen zullen in toenemende mate bepalend zijn bij het beoordelen van kansen en risico's die technologische innovaties kunnen bieden. De financiële sector is randvoorwaardelijk in het stimuleren van de innovatiekracht van andere sectoren.

**Francoise Dorsman en Jan Schoenmakers**

**N**ieuwe, disruptieve technologieën, veranderende regelgeving, de uitdagende transitie naar een duurzame economie – de urgentie om het innovatievermogen van Nederland te vergroten is evident. Dit is vooral een zaak van strategisch belang voor die sectoren die als innovatie topsector zijn aangemerkt, zoals life sciences, health, energie, chemie, agri food en water. Maar het geldt net zo goed voor die sectoren die het maatschappelijk fundament vormen van de Nederlandse samenleving, zoals onderwijs en zorg. Uiteraard mag de financiële sector niet ontbreken, gezien de internationale status van Nederland binnen de groep van leidende landen op het gebied van financial services. Deze sector zal niet alleen haar eigen innovatievermogen kritisch moeten volgen, maar zij is ook missiekritisch en randvoorwaardelijk in het stimuleren van de innovatiekracht van andere sectoren.

## **Uitdaging**

Dat het leiderschap van bedrijven en instellingen is gericht op het investeren in vergroten van het innovatievermogen krijgt steeds meer aandacht. Echter, er is een belangrijke uitdaging: het richten van de aandacht en kennis van toezichthouders op hun cruciale rol bij het stimuleren, aanjagen en ruimte bieden. Het is zaak een veilige ontwikkelzone te bieden aan het innovatievermogen van individuele instellingen/organisaties én sectoren als geheel.

Over het algemeen zijn toezichthouders primair gericht op de meer traditionele aandachtsgebieden van toezicht. Innovatievermogen maakt in de meeste gevallen geen deel uit van de portefeuille. Bovendien vereist innovatie het durven denken en doen buiten de

gebaande paden, oftewel 'out of the box thinking'. Om als toezichthouder op het gebied van innovatievermogen meerwaarde te kunnen bieden is de persoonlijke, maar ook gezamenlijke doorontwikkeling als raad van commissarissen of raad van toezicht op dit niet traditionele gebied van toezicht essentieel.

## **Beoordelen van kansen en risico's**

Commissarissen zullen in toenemende mate een rol spelen bij het beoordelen van kansen en risico's die technologische innovaties kunnen bieden. Immers, het belang en de continuïteit van de organisatie is ermee gemoeid. Indien gewenst kunnen zij vernieuwingen aanjagen of juist afremmen, bijsturen en faseren. In dit kader is van belang dat de raad van commissarissen zodanig is samengesteld dat in ieder geval de nodige affiniteit en expertise aanwezig is ten aanzien van kennis over technologische innovatie om tijdig kansen en risico's te signaleren. Inmiddels ook een expliciet vereiste in de per 2017 herziene Corporate Governance Code.

Toezichthouders hoeven niet overal verstand van te hebben, maar moeten wel de bagage hebben om met de bestuurders de dialoog over de innovatie thema's goed te kunnen voeren. Het gaat er niet om dat je weet wat de uitkomst is, maar dat je voldoende aangesloten bent en over een 'innovatie vocabulaire' beschikt om de verschillende scenario's van innovatie op tafel te krijgen en vandaaruit met de bestuurder invulling te geven. Technologie brengt nieuwe governance en ethische vraagstukken naar voren. Toezichthouden is hierdoor veeleisend geworden, maar ook heel interessant.

## INTERVIEW MET NVB-VOORZITTER CHRIS BUIJINK

De financiële sector in Nederland, traditioneel een belangrijke en internationaal actieve bedrijfstak, kan een belangrijke rol spelen in de verdere vergroting van het innovatieve vermogen van Nederland. Als vertegenwoordiger van de sector is de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) dan ook nauw betrokken bij de initiatieven van Hemingway – Professional governance om het intern toezicht bij ondernemingen en andere organisaties meer ‘innovation savvy’ te maken. Goed Bestuur & Toezicht sprak met Chris Buijink, voorzitter van de NVB, over innovatie in de financiële sector en de rol van de NVB daarin.

### Hoe kunnen banken bijdragen aan (corporate) innovatie?

“Door volop in te zetten op de mogelijkheden die digitaal bankieren biedt en, actief te werken aan innovatie met de deuren open. Je ziet steeds meer open samenwerking tussen FinTechs en banken en eigen bancaire initiatieven ontstaan zoals recent nog met Payconiq. Payconiq is een nieuwe mobiele betaaldienst waarmee via één app direct online, onderweg en onderling betaald kan worden. ABN AMRO, ASN Bank, ING, Rabobank, RegioBank en de Volksbank (SNS Bank, ASN Bank en RegioBank) hebben onlangs aangekondigd aan te gaan samenwerken om dit betaalinitiatief Payconiq deze zomer in Nederland te introduceren.”

### Hoe kan de NVB daarin bijdragen?

“Banking is necessary, banks are not”. Dit stelde Bill Gates al in 1994. Banken moeten hard werken om relevant te blijven voor hun klanten en hen optimaal te bedienen. Daarvoor is vertrouwen essentieel, net als gebruiksgemak en lage kosten. De sector is volop bezig met vernieuwing, andere werkwijzen, de inzet van nieuwe technologieën en het ontwikkelen van nieuwe dienstverleningsconcepten. De NVB heeft een rol aangezien banken in gezamenlijkheid pleiten voor passende regelgeving en toezicht.

### Wat zijn op dit moment de knelpunten in de financiële aspecten (bv financiering, risico's) van innovatie?

“Het is van belang dat zowel de regelgever als de toezichhouders ruim baan geven aan innovatie in de sector zonder dat daarbij de klant onnodig risico's gaat lopen en zonder dat

daarbij het level playing field in gevaar komt. Het is dus goed dat er een ‘regulatory sandbox’ is gecreëerd door de toezichhouders waar nieuwe concepten uitgetoetst kunnen worden. Daarbij moeten bestaande banken ook de mogelijkheid hebben om ‘mee te spelen’. Bij snelle digitale toepassingen voor klanten, bijvoorbeeld een lening via je smartphone, is het van belang dat de klant goed weet hoe zijn privacy beschermd blijft.”

### Is de betekenis van de banken voor het innovatieproces verminderd door de opkomst van alternatieve financieringsvormen?

“Wij geloven in gestapeld financieren. Banken krijgen bij financieringsvragen van klanten steeds meer een regierol waarbij de bank niet noodzakelijkerwijs zelf de (gehele) financiering doet maar als adviseur de vertrouwde partij is in het optimaal bedienen van een klant. Dit kan bij een mkb-onderneming in het ene geval financiering betekenen, in het andere geval advies naar versterking van het eigen vermogen of investering door middel van private equity en in weer een ander geval een combinatie van bijvoorbeeld crowdfunding en bancaire financiering. De rol van banken vermindert dus niet zo zeer maar verandert wel.”

### Wat is volgens u de rol van intern toezicht en die van extern toezicht bij (corporate) innovatiebeleid?

“In de tweede Code Banken is niet voor niets opgenomen dat commissarissen mede zorg dragen voor goede ‘checks & balances’ en het borgen van een robuuste ITinfrastructuur. De commissaris moet zich realiseren dat hij/zij toezicht houdt op een sterk van karakter veranderend bedrijf. Waarbij snel geïnnoveerd wordt en mogelijk ook projecten snel starten en weer stoppen. De kennis van de commissaris moet daarbij up-to-date zijn als het gaat om de kansen en bedreigingen die technologie biedt. Ik denk aan zaken als blockchain, kunstmatige intelligentie en outsourcing van werkzaamheden. Ook moet de commissaris goed omgaan met de dilemma's, bij voorbeeld bij gebruik van big data. De externe toezichthouder borgt het gelijke speelveld, in die zin dat voor dezelfde activiteiten dezelfde regels gelden. Ook geeft deze op verantwoorde wijze ruim baan aan innovatie en bekwaamt zichzelf ook op het gebied van kennis.”

## HEMINGWAY - PROFESSIONAL GOVERNANCE

Innoverend vermogen – de slagkracht van westerse samenlevingen – moet hoog prijken op de kansen en risicoagenda van interne en externe toezichthouders, bestuurders en wet- en regelgevers. Het gericht stimuleren van de bijdrage van toezichhouders kan het beslissende verschil maken in het innovatievermogen van de bv Nederland. Wij zien een meer actieve rol bij toezichhouders terug, onder andere bij de strategie discussie en de klankbordrol. Hierbij is essentieel dat onder toezichthouders een mentaliteitsverandering tot stand komt: Van reactief naar pro-actief meedenken en –doen op het terrein van innovatie en dit in een meer frequente dialoog met bestuurders.

Hemingway – Professional governance zet zich in om deze mentaliteitsverandering in de rol en bijdrage van toezichhouders op dit gebied. De initiatieven richten zich primair op de interne toezichthouder – Raad van Commissarissen en Raad van Toezicht. Op thematische basis staan initiatieven open voor bestuurders, publieke toezichthouders en toezichthouders vanuit het stelsel van toezicht.

De kern van initiatieven van Hemingway wordt gevormd door een drietal elementen:

I. **Blik op de toekomst:** Visievorming en strategische agendering van innovatiethema's op de agenda van toezichhouders. Maximaliseren van de informatiepositie van toezichhouders en bestuur aangaande wereldwijde kansrijke ontwikkelingen op het gebied van innovatie;

II. **Werken aan het fundament:** Kennisontwikkeling van toezichhouders. Het vergroten van deskundigheid bij toezichhouders en bestuur op het gebied van innovatievermogen, zowel sectoraal als binnen als individuele organisaties en instellingen;

III. **In de praktijk:** Sturing op innovatievermogen - daadkracht en impact.

Op 20 april 2017 heeft Hemingway de (Non)-Executive Forum Series Governance of Innovation gelanceerd. In de Forum bijeenkomsten gaan toezichhouders in dialoog met ruim 70 opinieleiders over toezicht houden op innovatie. Een uniek initiatief en de kans om up-to-date te zijn over innovatie binnen de thematiek die bij de expertise en ervaring van de commissaris en bestuurder past.

De Forums hebben als doelstelling innovatievermogen te verankeren op de strategische agenda van de professionele toezichthouder. Dit in dialoog met bestuurders van gevestigde ondernemingen en innovatieve nieuwkomers. Centraal in de Forum Series staat het verwerven van inzicht, kennis en competenties op het gebied van innovatie; de dialoog over de impact van innovatie en wat dit betekent voor de rol als toezichthouder. Met als resultaat een versterking van de (nieuwe) rol van toezicht op innovatievermogen én op kansen en risico's die technologische innovaties bieden.

Meer informatie over de Forums is te vinden op de website van Hemingway, [www.hemingway-pg.nl](http://www.hemingway-pg.nl)

### Over de auteurs

Francoise Dorsman is partner bij Hemingway Professional Governance en Jan Schoenmakers is hoofdredacteur van Goed Bestuur & Toezicht



\*\*\*\*\*  
**FINANCIËLE SECTOR IS  
RANDVOORWAARDELIJK  
BIJ HET STIMULEREN VAN  
DE INNOVATIEKRACHT VAN  
ANDERE SECTOREN**