



Alexandra Schaapveld

‘Er worden kansen gemist doordat men gewoon maar doorgaat op de ingeslagen weg.’

Alexandra Schaapveld houdt van de brede blik. Vraagstukken op het gebied van strategie en innovatie hangen in haar optiek altijd samen met andere ontwikkelingen in een bedrijf en in de maatschappij. Van eenzijdigheid wordt ze niet enthousiast; diversiteit, flexibiliteit en open staan voor nieuwe inzichten passen meer in haar straatje. Dat zorgt ook voor betrokkenheid bij commissarissen. Maar die moeten er wel wat tegenover stellen: “Commissarissen moeten dieper in de business duiken.”

Bedrijven die zaken anders willen doen, kunnen die veranderingen het best in de onderneming integreren. Ad-hoc-oplossingen werken slecht, meent Schaapveld. “Wat hoorde je zo’n tien, vijftien jaar geleden van veel bedrijven? ‘We maken een afdeling e-commerce’. Maar de rest van het bedrijf ging door zoals ze altijd deden. Tot men op een gegeven moment tot de conclusie kwam dat e-commerce niet op zichzelf kon staan. Dat geldt ook voor sustainability: het moet door je bedrijf heen zitten. Er is weinig reden om te denken dat het met innovatie ook niet op die manier kan beginnen.”

‘Innovatie kan een nieuw businessmodel zijn, maar het kan ook betekenen dat je anders met klanten omgaat.’

Overigens hoeft innovatie niet te betekenen dat een bedrijf een fundamenteel andere richting inslaat, zegt Schaapveld. “Innovatie kan een nieuw businessmodel zijn, maar het kan ook betekenen dat je anders met klanten omgaat. En het kan een relatief kleine verbetering zijn. Vallourec is bijvoorbeeld groot geworden als wereldwijde fabrikant van naadloze pijpen

voor de olie- en gasindustrie. Die pijpen worden nu door Petrobras gebruikt in de pre-saltdagen (de aardlagen onder zoutlagen, waar veel olie- en gasvoorraden zitten – red.) en zout is zeer corrosief. Hier speelt innovatie een rol: het staal hadden ze wel, maar ze moesten iets nieuws bedenken voor de coating eromheen. Dat is innovatief. Maar wanneer spreek je van een nieuw product, en wanneer wordt iets een nieuw businessmodel? Dat hangt een beetje af van je definitie van innovatie.”

Kansen zien en kansen missen

Ook zonder nieuwe businessmodellen kan innovatie bijzonder succesvol zijn, weet Schaapveld. “Het Maleisische bedrijf waar ik commissaris ben ontwerpt schepen voor Floating Production Storage & Offloading, in feite drijvende olieplatforms. Die schepen laten ze via een partnership bouwen in Singapore. Het bedrijf zelf ontwerpt de hele topside, dat wil zeggen de productiefaciliteit op zo’n schip. Tot nu toe had een schip in het midden een toren die aan de bodem van de zee werd vastgemaakt en waar het schip omheen kon draaien, afhankelijk van de stromingen. De olie werd via de toren in het schip gepompt. Maar er wordt steeds vaker gewerkt in diepere wateren en op wildere zeeën. Daarom hebben ze een ontwerp gemaakt waarin het schip nog steeds rond de toren kan draaien, maar ook twintig meter naar boven of naar beneden kan gaan. Het is geen nieuw businessmodel, maar het is zeker innovatie.”

Misschien ligt het aan de aard van de zware industrie dat modellen minder snel veranderen, denkt Schaapveld. “Toch moet je ook daar innovatief zijn ten aanzien van producten, afzetmarkt en de manier van produceren. In de zware industrie verwachten klanten meer en meer een all-in-service, en eigenlijk is dat in alle sectoren zo. Een heel andere bedrijfstak waar service het verschil maakt is het postbedrijf. Veel van die bedrijven hebben een kans gemist door zich te concentreren op het feit dat er minder enveloppen vervoerd

worden, maar ze hebben zich niet gerealiseerd dat de hele e-commerce alleen maar méér post betekent. En dat ze als postbedrijven niet alleen een pakketje moeten leveren, maar ook service. Daar hebben ze in veel gevallen te laat op gereageerd.”

Dat betekent dat ondernemingen op zoek moeten naar nieuwe manieren om hun strategie te bepalen en uit te voeren, en die komt Schaapveld dan ook steeds vaker tegen. “Ik zal een voorbeeld geven van een strategiesessie waarin plaats is voor echte discussies. Laatst werd ons gevraagd welke merken of bedrijven wij als commissaris bewonderden. Vervolgens zijn we gaan destilleren waarom we juist die bedrijven noemden. In veel gevallen ging het om een bedrijf dat zich had weten te transformeren. De RvB moet zulke sessies meer vanuit die gedachte benaderen.”

‘De Nederlandse bedrijven waar ik mee te maken heb doen nog steeds alles op papier.’

Meer betrokken commissarissen

Ook commissarissen kunnen zich op sommige vlakken meer inspannen, zegt Schaapveld. “Commissarissen moeten dieper in de business duiken, om te begrijpen wat de value drivers zijn en te zien waarom sommige problemen zich voordoen. Bovendien ontmoet je zo mensen uit de lagen onder het bestuur, en door gezamenlijke trips naar een buitenlandse fabriek leer je elkaar kennen. Het zijn geen snoepreisjes, het is echt hard werken. Vroeger als bankier vond ik dat de klant elke week een keer aan jouw bank zou moeten denken. Nu vind ik dat bedrijven ervoor moeten zorgen dat commissarissen iedere week aan hen denken. Stuur maar op, die research! Zet commissarissen standaard op de perslijst. Nodig ze uit voor iets informeels. Dan ben je als commissaris connected; dat is veel productiever

dan dat je acht keer per jaar plotseling ergens over moet gaan nadenken.” Er zijn vrij eenvoudige manieren om de betrokkenheid te vergroten, weet Schaapveld uit ervaring. “In mijn buitenlandse commissariaten gebeurt alles via de iPad. Die commissarissen gebruiken geen papier meer, je krijgt gewoon een bericht als er nieuws is. Dat zijn innovaties die het leven van een commissaris leuker maken. Maar de Nederlandse bedrijven waar ik mee te maken heb doen nog steeds alles op papier.”

Als commissarissen maar adviseren

Zijn er verschillen tussen de manier waarop commissarissen in one- en two-tierboards hun taken vervullen? Deels wel, vermoedt Schaapveld. “Wat innovatie betreft zit het verschil hem met name in de vraag hoe er invulling aan gegeven wordt. Je hebt one-tierboards die alleen ‘through the motions’ gaan en je hebt two-tierboards die ontzettend betrokken zijn. Als commissaris heb je twee taken: toezicht en advies. Aan de toezichtstaak valt niet te morrelen: je moet zorgen dat je begrijpt wat er gaande is en kritische vragen blijven stellen. Tegelijkertijd moet je een vertrouwensband opbouwen met het bestuur, terwijl je daar tevens de werkgever van bent. Maar de adviesrol zie ik heel erg variëren. Dat is niet zozeer afhankelijk van het feit of je te maken hebt met een one- of een two-tierboard, maar van de relatie met het dagelijks bestuur en de ervaring van de commissarissen. Al naar gelang de situatie kun je die adviesrol uitbreiden.”

Wat Schaapveld betreft focust een commissaris op de hoofdlijnen. “Bij een aantal bedrijven doet de auditcommissie het voorwerk, en wordt dat vervolgens nog eens overgedaan in de RvC. Maar gelukkig zegt men tegenwoordig ook steeds vaker: ‘Geef ons de highlights maar en laat ons dan andere onderwerpen bespreken, zoals strategie.’ Op die manier blijven commissarissen wel verantwoordelijk, maar ze hoeven de cijfers niet meer tot achter de komma





door te pluizen. Ik ken ook een bedrijf dat een aparte strategievergadering heeft ingesteld. Uiteindelijk is dat meer een innovatiecommissie geworden: ze kijken samen met de ceo, de coo en het hoofd van de afdeling Research naar nieuwe projecten, naar andere manieren om dingen te doen. Zij maken een eerste assessment; de board beslist uiteindelijk. Ik heb in eerste instantie geageerd tegen een strategievergadering, omdat ik vind dat je strategie met zijn allen moet behandelen. Maar hun focus op innovatie vind ik wel nuttig. We hebben afgesproken dat ze het een jaar doen en dat we daarna gaan evalueren. Ik denk dat veel kansen worden gemist doordat men in goede tijden gewoon maar doorgaat op de ingeslagen weg.”

‘Als de competenties en de kwaliteiten eenmaal zijn vastgesteld, moet je diversiteit wel laten meetellen.’

Het goed behandelen van de strategie vraagt tijd en inspanning, zegt Schaapveld. “Idealerweise moet een bedrijf, op een rustig moment, genoeg mensen vrijmaken om een strategiesessie voor te bereiden. Daar moet echt tijd voor gemaakt worden, en dan niet tussen 9.00 en 13.00 uur. Je moet commissarissen prikkelen om er van tevoren over na te denken. Dat doe je niet door ze 150 slides op te sturen. Geef ze interessante artikelen, benader de sessie niet op de gebruikelijke manier. Ik doe zelf altijd mijn best om ideeën te presenteren uit andere bedrijven waar ik commissaris ben. Niet omdat ik op de stoel van de bestuurder wil gaan zitten, maar omdat ik ervaringen uit een andere sector wil delen.”

Andere inzichten en de rol van vertrouwen

Een divers samengestelde raad van commissarissen kan wonderen doen voor innovatie, denkt Schaapveld. “Verschillen in

gender, nationaliteit of leeftijd leiden ertoe dat je op een andere manier naar zaken kijkt. Ik heb wel eens een fabriek in het buitenland bezichtigd, samen met een vrouw van een andere nationaliteit en een ceo. Die ceo zei na afloop dat hij er zelf al vier keer was geweest, maar dat hij nu een heel andere fabriek had gezien, puur door de vragen die wij stelden. Ik pleit niet voor diversity for diversity's sake, maar als de competenties en de kwaliteiten eenmaal zijn vastgesteld, moet je diversiteit wel laten meetellen.”

Er zijn veel manieren van innoveren, en het kan heel nuttig zijn als commissarissen zich actief opstellen. Schaapveld: “Er is een bedrijf dat op ons verzoek opnieuw heeft nagedacht over de structuur aan de top. We hebben de ceo twee keer teruggestuurd voor we het plan voor een totaal andere structuur hebben goedgekeurd. Van tevoren hadden diverse commissarissen opgemerkt dat het niet goed ging. Niet omdat de mensen niet goed waren, maar omdat de business zodanig veranderd was dat we er iets mee moesten. De voorzitter heeft de ceo daarop aangesproken. Die kwam de eerste keer nog met een cosmetische oplossing, maar toen we hem verteld hadden wat we daarvan vonden heeft hij daar goed op gereageerd.” Voor Schaapveld onderstreept dat het belang van het ‘onder elkaar’ spreken. “Wat mij betreft doen commissarissen dat voor en na elke vergadering. Het geeft je de gelegenheid om je gevoel uit te spreken. Als je het in de vergadering niet hebt geuit, zul je anders nooit weten of anderen dat gevoel deelden. Alle auditcommissies waar ik in zit doen dit tegenwoordig ook. Dat is goed: elke business is een people's business.”

‘Zelfs in door de wol geveerde boards gebeuren bepaalde zaken niet, terwijl ze gemakkelijk kunnen worden ingevoerd.’

Een goede voorbereiding is het halve werk

Een goede samenwerking tussen commissarissen is volgens Schaapveld essentieel om zaken voor te bereiden. “Ik vind dat commissarissen tegelijk met de stukken een brief moeten krijgen van de voorzitter van de RvC, en in die brief moet staan: dit is er in hoofdlijnen gebeurd, daar wil ik in de komende vergadering tijd aan besteden, dit is waarom de agenda zo is opgebouwd, denk er alvast over na.

Vorbereidend werk is belangrijk als je iets voor elkaar wilt krijgen. Onlangs stond mijn herbenoeming als commissaris op de agenda. Mij was niets gevraagd, er was zelfs geen gesprek met me gevoerd. Ik vind dat de voorzitter van de RvC en de ceo na vier jaar het gesprek met mij moeten aangaan. Wat is de toegevoegde waarde geweest over en weer, waar lag de focus, waar kun je in de komende termijn op focussen? Herbenoeming moet geen hamerstuk zijn. Daar moet je bij een RvB-lid strak in zijn, maar ook bij een RvC-lid.”

Alexandra Schaapveld (1958) bekleedde na haar studies in Oxford en aan de Erasmus Universiteit jarenlang hoge posities in de Nederlandse bankwereld. In de loop van haar lange carrière bij ABN Amro was ze onder meer Director en coo ABN AMRO Rothschild, Managing Director Corporate Finance, Senior Executive Vice President en uiteindelijk ceo Global Clients and Investment Banking. In 2007 verruilde ze ABN Amro voor Royal Bank of Schotland (RBS), waar ze de functie Hoofd Europa vervulde. In 2009 is Schaapveld een nieuwe carrière begonnen als commissaris. Zij is momenteel commissaris en lid van de auditcommissie van FMO en Holland Casino in Nederland, Société Générale en Vallourec in Frankrijk en Bumi Armada Berhad, een Maleisische offshore olie- en gas dienstverlener.