

'Alles moet zijn terug te voeren op de strategie.'

Een board moet zich voortdurend bezinnen op nieuwe businessmodellen, de risk appetite en vooral de strategie van de onderneming, vindt non-executive director John Ormerod. Tegelijk moeten bestuurders zich niet blindstaren op de veranderingen die bijvoorbeeld internet teweegbrengt. "Over vijf jaar is het weer iets anders." De lange termijn, daar gaat het om. "Wil een bedrijf kunnen floreren, dan moet een board waarde toevoegen."

Hoewel Ormerod non-executive director is, ziet hij zichzelf niet allereerst als toezichhouder. Dat klinkt hem te veel in de oren of hij de oppasser is van het bestuur. "Ik ervaar het niet als 'toezicht'. Aan dat soort verhoudingen ben ik niet gewend in een board, en het zou volgens mij ook niet goed zijn. Wij zien onszelf als een groep mensen met een gemeenschappelijk doel: we brengen verschillende ervaringen en perspectieven in om de organisatie succesvol te maken en op de lange termijn waarde te leveren voor de stakeholders. We leveren allemaal andere dingen, voortkomend uit onze kunde en ervaring. Sommigen van ons dragen dagelijkse uitvoerende verantwoordelijkheden, en anderen niet. Een executive heeft een bepaald perspectief omdat hij verantwoordelijk is voor de uitvoering in de praktijk, terwijl non-executives wat meer op afstand staan."



John Ormerod



'De beste bedrijven experimenteren veel, en leren van hun experimenten.'

Verandering is niets nieuws

De afstand die Ormerod als non-executive kan bewaren bevat hem wel. Het stelt hem beter in staat om nuchter te reageren op nieuwe ontwikkelingen. Soms zijn die namelijk helemaal niet zo nieuw: "Reageren op veranderende businessmodellen is iets dat boards gewend zijn te doen. We maken ons altijd buitengemeen veel zorgen. Internet heeft ondernemingen indringend beïnvloed, en opent nieuwe businessmodellen langs allerlei dimensies. Maar we hebben niet te maken met een nieuw fenomeen. In de jaren zeventig kenden businessmodellen ook een grote verandering, en wel die in de manier waarop ondernemingen werden bestuurd. Bedrijven kwamen erachter dat besturen een vak was, en keken naar nieuwe organisatiemodellen. Die verandering was groter dan het internet. Ineens werd er gesproken over managementvaardigheden en marktanalyses. Voordien was het businessmodel alomvattend. Bedrijven deden alles zelf. Tijdens de jaren zeventig leerden ze zichzelf uit elkaar te halen."

Wie de eerste is loopt risico's

De technologische mogelijkheden die nu opkomen, zullen de markten in sommige opzichten fundamenteel veranderen, denkt Ormerod, maar zullen in andere opzichten minder invloed hebben dan wel eens wordt aangenomen. "Iedereen kent Amara's wet, die stelt dat we de gevolgen van een technologie op de korte termijn overschatten, maar op de lange termijn onderschatten. Kijk naar wat er in de detailhandel gebeurt. In 2000 dachten we allemaal dat de detailhandel fundamenteel zou veranderen. Vijf jaar later bleek er nauwelijks iets te zijn gebeurd; het gebeurt nu pas. TomTom zat vooraan in de golf, maar werd door de technologie snel achterhaald. Vooroplopen in de technologie

heeft z'n risico's. Je krijgt te maken met grote onzekerheid, en heel misschien met grote kansen. Silicon Valley is bezaaid met mislukkingen, naast een paar grote successen. Als lid van de board moet je rekening houden met je risk appetite en je bereidheid risico te lopen. De board moet begrijpen dat er altijd sprake is van risico. Je risk appetite weerspiegelt enerzijds je kunde en vaardigheden en anderzijds je inschatting van de markt. Uiteindelijk moet je weten welk risico je wilt aanvaarden: wat zijn de gevolgen als er iets misgaat? De beste bedrijven experimenteren veel, en leren van hun experimenten. Dingen gewoon uitproberen is beter dan eindeloos research te plegen. Leer snel, maak fouten en ga verder. Kleine technologische bedrijven wagen onvermijdelijk een gok, omdat ze klein genoeg zijn om te falen. Grote technologische bedrijven moeten de risico's over hun hele portfolio bekijken. Je kunt nu eenmaal niet heel IBM in de waagschaal stellen vanwege één specifieke technologie. Goede managers van technologische bedrijven moeten een manier vinden om hun kansen te grijpen. Succesvolle technologische ondernemers moeten manieren vinden om te innoveren."

'Wil een bedrijf kunnen floreren, dan moet een board waarde toevoegen.'

De board moet vooruitkijken

Om goed te kunnen omgaan met technologische en andere uitdagingen moeten boards divers genoeg zijn samengesteld, vindt Ormerod. Maar de focus moet vooral liggen bij de strategische vraagstukken. "Er is geen enkele business die niet door technologie wordt beïnvloed. Het is voor iedereen een uitdaging. Om die te kunnen aangaan moeten boards beschikken over verschillende mensen met verschillende vaardigheden. De belangrijkste vraag is: hoe moet de board op de diverse vraagstukken en kansen reageren?

Het gaat er niet om hoe je de commissies organiseert. Je moet een sterk governanceframework hebben, en genoeg energie en inzicht. Daarom is diversiteit in de board zo belangrijk. Helaas denkt men daarbij vooral aan de man-vrouwverhouding, maar het heeft te maken met het hele scala aan kundigheden. Wil een bedrijf kunnen floreren, dan moet een board waarde toevoegen. De voorzitter speelt een kritieke rol: de agenda moet strategisch van aard zijn en vooruitkijken. Leden van de board moeten minder tijd spenderen aan de overzichten van de maandelijkse en driemaandelijkse resultaten. Strategisch inzicht is cruciaal voor het succes op de lange termijn. Ik zit al bijna tien jaar in boards, en in die tijd is men steeds beter gaan begrijpen dat dat een hogere prioriteit heeft."

De kans op succes is groter als er meer verschillende invalshoeken in de board zijn vertegenwoordigd. Ormerod: "Executives die tevens lid zijn van de board hebben andere inzichten en een andere dynamiek dan een oude man als ik, die al tien jaar uit functie is. We leveren andersoortige bijdragen. Ik heb meer tijd dan iemand die ceo is bij een ander bedrijf. Maar een ceo kent de inzichten van vandaag. We moeten blijven leren, bijvoorbeeld door ons telkens te vernieuwen. Wat betreft de samenstelling van de board: de impact die internet nu op organisaties heeft is groot, maar over vijf jaar is het weer iets anders. Daar moet je klaar voor zijn, met boards die vooruitkijken. Leden van de board moeten bijblijven, en dat is een grote uitdaging. Je kunt niet verwachten dat je iets kunt bijdragen als je blijft vertrouwen op je kennis van tien jaar geleden. Het helpt als je ook in andere boards zit."

Innoveren is risicovol

Wie onderneemt loopt risico's, en wie wil innoveren loopt er nog meer. Toch hebben veel ondernemingen er moeite mee om te bepalen welke risico's ze acceptabel vinden, heeft Ormerod gemerkt. "Banken zijn verplicht een risicocommissie te hebben, maar voor de meeste andere commerciële bedrijven geldt

dat niet. De ondernemingen waar ik mee werk laten het proces van risicobeheersing allemaal over aan de auditcommissie. De board neemt de verantwoordelijkheid voor de strategische risico's en de risk appetite. Veel bedrijven vinden het moeilijk om hun risk appetite te definiëren. De board beslist over specifieke investeringen, maar in een grotere organisatie wil de manager weten wat je strategie en je risk appetite is. Als je daar niet duidelijk over bent, dan neemt hij misschien de verkeerde beslissingen. Je moet dat framework dus neerzetten. Alles moet zijn terug te voeren op de strategie. Een lid van de board moet zich allereerst afvragen of een investeringsvoorstel in de strategie past. Op het volgende niveau wordt de strategie vertaald in een jaarplan. Dat bepaalt het frame voor de investeringen."

'Innovatie maakt deel uit van de strategie, en helpt om jezelf uit te dagen.'

Op visite zonder rode loper

Net als investeringen moeten ook innovaties passen in de strategie, zegt Ormerod. En één van de voorwaarden voor innovatie is een open, flexibele bedrijfscultuur, waarin mensen misstanden aan de orde durven te stellen. "Innovatie maakt deel uit van de strategie, en helpt om jezelf uit te dagen. Er wordt wel gesproken over de 'tone at the top', maar het gaat erom of het leeft in de rest van de organisatie. Heeft die de goede cultuur, die open en transparant is, en mislukkingen

accepteert? Het is moeilijk voor boards om dat te beoordelen. Hoe weet je dat mensen hun mond opendoen als dingen niet goed gaan? Er is geen toverstokje om dat op te lossen. We werken wel veel met werknemeronderzoeken. Eén enquête zegt niet veel, maar als je ze per afdeling bijhoudt, jaar na jaar, dan kun je het zien als er zich problemen beginnen voor te doen. En je moet zelf op bezoek. Maar als je ergens heengaat, moet je wel oppassen dat ze niet de rode loper voor je uitleggen. Je wilt de normale gang van zaken niet verstoren. Maar we proberen wel ons gezicht te laten zien en klanten en toezichhouders te ontmoeten."

Leren van near-misses

Natuurlijk moet de board ook zichzelf kritisch onder de loep blijven nemen, benadrukt Ormerod. "De meeste boards worden regelmatig geëvalueerd door iemand van buitenaf. Voor grote bedrijven is dat verplicht, eens in de drie jaar. De overige twee jaar doen we het via een self-assessmentproces, waarna we ons standpunt bepalen over de effectiviteit van onze internal control. We kijken natuurlijk naar incidenten waar het met de control misging, maar zelf wil ik ook weten waar het bijna misging. Boards worden steeds professioneler: we beoordelen onze mensen. Goede boards denken na over de vaardigheden die ze pas over twee of drie jaar nodig hebben, en over de huidige samenstelling van de board. Het is belangrijk dat de leden elkaar persoonlijk vertrouwen, maar we zitten in een professionele organisatie. Lid zijn van een board is geen beloning voor je prestaties in een vorig leven."

John Ormerod (Verenigd Koninkrijk, 1949) is non-executive director bij Gemalto, Computacenter en ITV, en chairman van de Tribal Group. Afgestudeerd in de natuurkunde was hij dertig jaar werkzaam als consultant bij Arthur Andersen, een functie die hij in 2000 vaarwel zei. Daarna fungeerde hij bij hetzelfde bedrijf nog een jaar als managing partner. In 2002 werd Ormerod twee jaar partner bij Deloitte & Touche. Van 2004 tot 2006 was hij non-executive director bij Gemplus, en van 2005 tot 2012 was hij non-executive director bij Misys.

