

‘Er moet een aanleiding zijn voor een nieuw businessmodel en het moet ingebed zijn in de analyse van het bedrijf.’

Kees van Lede (1942) studeerde rechten in Leiden en haalde een MBA aan de INSEAD Business School in Fontainebleau. Tussen 1982 en 1994 was hij lid van de raad van bestuur van HBG Bouw en Vastgoed en voorzitter van de VNO. In 1991 werd hij lid van de raad van bestuur van Akzo Nobel; van 1994 tot 2003 was hij voorzitter. Tussen 2001 en 2013 fungeerde hij als non-executive director van bij SaraLee, later D.E. Master Blenders 1753, en daarnaast was hij onder meer commissaris bij Heineken, president-commissaris van DNB, commissaris bij AkzoNobel en ReedElsevier. Tegenwoordig is Van Lede commissaris bij Imtech, Philips en Air Liquide en non-executive director bij Air France-KLM.

Commissarissen zitten niet met hun neus op de dagelijkse gang van zaken in een onderneming. Juist die afstand stelt ze ook in staat om belangrijke zaken nuchter te bekijken en de voors en tegens van investeringen rustig af te wegen. Zo spelen ze een grote rol bij innovaties, die naar de zin van Van Lede overigens wel wat vaker op de agenda mogen staan. “Innovatie komt eigenlijk te weinig als specifiek onderwerp aan de orde, omdat het te abstract is.”



Kees van Lede



Voordat Van Lede het over innovatie heeft, wijst hij eerst op veranderingen in de manier waarop ondernemingen, en ook raden van commissarissen, functioneren. "Mensen zijn tegenwoordig minder gebonden – en willen ook veel minder verbonden zijn – aan een groot verband. Personeel heeft een veel groter verloop gekregen. En met die instelling kun je dus beter rekening houden. Je moet ruimte geven aan mensen. Iedereen kan tegenwoordig ondernemer zijn. In het verleden huurde men dikwijls McKinsey in, omdat alleen zij toegang hadden tot bepaalde gegevens. Tegenwoordig geef je iemand naast je opdracht om iets uit te zoeken. De gevolgen zie je aan een bedrijf als Reed Elsevier. De wetenschappelijke wereld wil gewoon data kunnen uitwisselen, zonder beperkingen. Dat gaat onherroepelijk gebeuren.

Die behoefte aan vrijheid zie je overal terug. Vroeger hadden de bovenste lagen van een bedrijf het monopolie op kennis. Die hiërarchie is vrijwel weg. Tegenwoordig krijg je feedback, of je wilt of niet. Dat vind ik overigens prettig."

### Het groeien van nieuwe businessmodellen

Volgens Van Lede wordt er in de raad van commissarissen niet gesproken over nieuwe businessmodellen als zodanig. "Veranderingen zijn gradueel. Allengs worden er problemen of trends gesignaleerd, en op een gegeven moment maak je een verandering door. In de RvC's waar ik in zit en heb gezeten was het nooit: 'En nu gaan we een nieuw model bestuderen.' Je verzamelt langzaam argumenten en je organiseert een strategisch retreat waarin je afstand neemt van de

dagelijkse gang van zaken om te kijken wat essentieel is. Bij Heineken heb ik dat proces van nabij meegemaakt: je ziet op een bepaald moment dat je op weg bent naar een nieuw organisatiemodel. Bij Heineken hebben we bijvoorbeeld lang nagedacht over onze presentatie op het net. Heineken is heel actief op social media. Er moet een aanleiding zijn voor een nieuw businessmodel en het moet ingebed zijn in de analyse van het bedrijf."

### Spanning

Die organische groei van nieuwe ideeën vereist openheid van alle betrokkenen, zegt Van Lede. "Mijn ervaring is dat een verstandige bestuurder de RvC gebruikt om zijn ideeën aan te toetsen. Je moet daar geen dichtgemetseld plan neerleggen. Omgekeerd is enige bescheidenheid wenselijk aan de kant van de commissaris. Dat heeft voornamelijk te maken met leeftijd. Als je niet oppast raak je zo ver verwijderd van de nieuwe ontwikkelingen dat je niet de pretentie moet hebben ze te begrijpen. Als ik zie hoe ik zit te stuntelen met iPads en ik kijk dan naar mijn kleinkinderen... Daar zit een spanning. Je kunt de problematiek in abstracto begrijpen en de menselijke factor en de langetermijntrends meewegen, maar naar de details moet je als commissaris heel goed luisteren."

Een commissaris moet contact blijven houden met de jongere generatie, vindt Van Lede. "Ik drink nog oude jenever, maar bij Heineken wordt bier uit een hip flesje gedronken. Op zijn minst moet je ervoor openstaan, en anders moet je weg. Hoe dichter je bij de consument zit, hoe meer contact je met de markt moet hebben."

## 'Mijn ervaring is dat een verstandige bestuurder de RvC gebruikt om zijn ideeën aan te toetsen.'

Op de hoogte zijn van nieuwe ontwikkelingen en gevoel hebben voor de behoeften van de markt is belangrijk voor een raad van commissarissen die ertoe wil doen, denkt Van Lede. "Wanneer je er als bestuurder voetstoots van uit kunt gaan dat je investeringsvoorstellen worden geaccepteerd door de RvC, kun je de hele goedkeuringsprocedure net zo goed achterwege laten. De RvC moet toegevoegde waarde hebben. Dat is altijd zo geweest. Het is belangrijk voor een bedrijf dat de RvC een diversiteit aan disciplines vertegenwoordigt. Dat je het geografisch inkleurt is logisch. Bij internationale ondernemingen is het gebruikelijk dat de helft van de RvC niet-Nederlands is."

### Innovatie als specifiek agendapunt

Over investeringen spreken commissarissen zich regelmatig uit, maar, zegt Van Lede: "Innovatie komt eigenlijk te weinig als specifiek onderwerp aan de orde. Misschien omdat het te abstract is. We praten er wel over, bijvoorbeeld in het kader van het imago van een bedrijf. En bij Philips praten we over R&D: zijn ze goed bezig, wat is de output? Bij Air Liquide hebben we met de RvC een keer een aparte vergadering over innovatie gehad. We zijn naar een researchlocatie gegaan, waar bij een aantal sociaal-psychologische thema's werd toegelicht wat die nu voor ons betekenden. Dat was stimulerend."

Investeringen zijn een goede manier om vat te krijgen op innovaties. "KPN,

om een Nederlands voorbeeld te noemen, heeft een tijd lang structureel ondergeïnvesteed. Dat is niet goed voor een onderneming. Bij één bedrijf kijken we als RvC intensief of er wel genoeg wordt geïnvesteerd om de groeiambities waar te kunnen maken. Om te innoveren moet je goed zicht houden op die investeringen. In je strategie moet je kijken naar nieuwe producten, en anders kun je het vergeten. Zo simpel is het. Daar ligt een belangrijke taak voor de RvC. Bij goed gerunde farmaceutische bedrijven moeten er altijd producten in de pijplijn zitten. En je moet rigoureuus benchmarken. Kijken naar je marges en kostenniveaus.”

**‘In je strategie moet je kijken naar nieuwe producten, en anders kun je het vergeten. Zo simpel is het.’**

#### **Gevoel voor lastige inschattingen**

Het is per definitie moeilijk te beoordelen of een innovatief idee ook een goed idee is, aldus Van Lede. “Commissarissen moeten kritische vragen blijven stellen, waarbij je uiteraard afhankelijk blijft van de open houding van de RvB. Je kunt ervan uitgaan dat een groot commissariaat je zeker twee dagen per maand bezig houdt. Die tijd moet je zinvol besteden, bijvoorbeeld door bezoeken ter plekke af te leggen. Philips heeft een jaarlijkse researchdag, waar ik altijd naar toe ga. Zo krijg je een gevoel waar het bedrijf echt mee bezig is. Maar wat innovatie betreft blijft het moeilijk voor een RvC om te zeggen of een bedrijf op het juiste pad zit. Er kunnen honderd goede redenen zijn om met een project te beginnen en ermee door te gaan. En toch kan het fout lopen. Je kunt alleen je logische verstand gebruiken en luisteren naar signalen uit de samenleving. En hoe meer je als commissaris in die 25 dagen per jaar te weten komt van het bedrijf, hoe beter. Een bezoek van de RvB en de RvC is ook

voor de medewerkers van een bedrijf stimulerend. En voor de RvC is het een goede kans om de RvB te observeren: je ziet meteen wie er veel van afweet.”

#### **Research gaat om passie**

Het bestuur moet een visie hebben op de toekomst, vindt Van Lede. “Je hebt mensen die met een bedrijf zijn getrouwd, en je hebt huurlingen. Tegen de huurlingen kun je wel zeggen dat ze moeten nadenken over de lange termijn, maar die hebben te weinig geschiedenis, te weinig wortels in het bedrijf. Ze hebben in feite een blik van buiten. Dat kan soms verhelderend werken, maar ze leggen het af tegen mensen die echt betrokken zijn. Je moet ook oppassen dat mensen door financiële druk van buitenaf niet te veel op de korte termijn focussen. En die druk is er: innovatiebudgetten gaan overal naar beneden. Maar als een farmaceutisch bedrijf drie jaar lang geen research doet, komen er geen nieuwe producten en loopt je positie terug. Je moet je als RvC blijven afvragen of er voldoende aan wordt gedaan. Een goede researcher is niet in eerste instantie business-driven. Het gaat om mensen met een idee, met passie. Een mooi Nederlands voorbeeld daarvan is degene die meer dan twintig jaar bezig is geweest met de ontwikkeling van de Quooker.”

#### **De meerwaarde van innovatie**

Innovatie levert volgens Van Lede niet alleen betere producten op, maar ook meer werkgelegenheid. “Ik ben niet bang voor banenverlies als gevolg van technologische ontwikkelingen. Toen de Jacobs ladder in de Rotterdamse haven werd geïntroduceerd, brak er ook een staking uit. Maar het is gewoon een tool. Ik zie juist mogelijkheden tot groei van de werkgelegenheid in de technologische sector, mits je ervoor zorgt dat je mensen goed geschoold zijn. Aan de ene kant bespaar je arbeid door technologische oplossingen, aan de andere kant creëer je nieuwe producten of diensten. Het is juist fijn dat je met minder menselijke energie producten kunt maken. Ook de huidige discussie over de shared economy heeft potentieel geweldige gevolgen.”

#### **Kennis van zaken**

Een commissaris kan niet van alle finesses op de hoogte zijn, en dat hoeft voor Van Lede ook niet. Toch is voldoende achtergrondkennis wel vereist. “Er is een periode geweest waarin men dacht dat een commissaris niets van een bedrijfstak hoefde te weten, als hij maar gezond verstand had. Dat is voor een groot deel waar, maar ABN Amro heeft laten zien dat het niet verstandig is als je een RvC hebt waarin niemand kredieten kan beoordelen. Als een RvB alle informatie voor de RvC moet vertalen wordt het lastig. Je moet mensen hebben die fundamenteel grip hebben op de bedrijfstak. Dat hoeven er maar twee te zijn op tien commissarissen. In Amerika hebben grote farmaceutische bedrijven aparte commissies die naar innovatie kijken. Als RvC moet je de grote uitdagingen voor een bedrijf herkennen. Afhankelijk daarvan moet je een commissie instellen. Als je afhankelijk bent van research is een innovatiecommissie een goed idee, en een opleidingscommissie is handig als je afhankelijk bent van personeel.”

#### **Inzet van de hele organisatie**

Zelfs dan blijft de invloed van een commissaris beperkt, weet Van Lede. “Het blijft moeilijk om te reageren op dramatische omwentelingen als je de zwaartekracht van een bestaande organisatie moet overwinnen. Dat proces kun je niet isoleren door er een innovatiecommissie over te laten nadenken. Dat hoort tot het dagelijkse werk van een ceo. In de distributiesector vinden gigantische veranderingen plaats door de digitalisering: dat kun je niet apart zetten. Bij Ahold denkt de hele RvB na over de manier waarop mensen boodschappen doen en over de vraag of ze over vijf jaar nog wel naar de winkel gaan. En wat voor oplossing verzint TNT als hun pakjesbezorger mij een aantal malen niet thuis treft? Dit soort innovatieve processen is niet het werk van een afdeling, het is het dagelijks werk van de leidinggevende.”

