

'INNOVATIE  
komt vaak net  
te laat.'

Een bedrijf dat succesvol innoveert is een bedrijf waar alle radertjes de goede kant op draaien. Innovatie heeft veel aspecten, en commissarissen spelen daar op verschillende manieren een rol bij. Hoogleraar en commissaris Mijntje Lückerath benadrukt dat ze daarbij rekening moeten houden met een wereld die voortdurend in verandering is. "Nodig externen uit, denk niet dat je alle kennis in huis hebt, laat je uitdagen. En betrek onderwerpen dan echt op je eigen organisatie. Maak het concreet."



Mijntje Lückerath-Rovers



Een commissaris functioneert altijd in het businessmodel van een onderneming, zegt Lückérath, en dat ligt niet voor de eeuwigheid vast. "Een businessmodel maakt inzichtelijk hoe een onderneming waarde creëert voor verschillende partijen. Waar de grondstoffen vandaan komen, voor wie je wat doet: daar zit een bepaalde structuur achter. Voor een duurzaam businessmodel moeten de baten op de lange termijn groter zijn dan de kosten. In de berekening van die kosten is overigens een verschuiving zichtbaar. Puma maakt tegenwoordig bijvoorbeeld twee jaarverslagen: een waarin ze 'ouderwets' de kosten toeberekenen aan een schoen, en een waarin ze kijken wat ze de aarde nog meer kosten. In dat laatste verslag lijden ze verlies. Ze proberen inzichtelijk te maken dat kosten verder gaan dan het maken van een schoen. Dat is een goede ontwikkeling, omdat het ze dwingt om ervoor te zorgen dat ook in dat opzicht de baten uiteindelijk hoger worden dan de kosten."

Prof. dr. Mijntje Lückérath-Rovers (1968) is hoogleraar Corporate Governance aan Tilburg University/ TiasNimbas. Lückérath studeerde financiële bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit. Lückérath is onder meer co-auteur van het jaarlijkse Nationaal Commissarissen Onderzoek en van de in 2009 verschenen sectoroverstijgende Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders. Ze is commissaris bij Achmea, bij de beleggingsfondsen en het groenfonds van de ASN Bank, lid van de Raad van Toezicht van KNGF Geleidehonden, lid van de Commissie Publiek Belang van EY Accountants LLP en bestuurslid van de Betaalvereniging Nederland.

‘Ik heb gemerkt hoe belangrijk het is om eens per jaar uit de vergadermodus te komen.’

#### **Oog voor de veranderende wereld**

Wat is nu de waarde van een commissaris in nieuwe businessmodellen? Daar is geen definitief antwoord op, denkt Lückerrath. “We weten nooit wat de toekomst precies gaat brengen. Hoe organiseer je jezelf zodanig dat je een bepaalde mate van zekerheid hebt? Dat is moeilijk. Toezichhouders worden vaak gedwongen om naar achteren te kijken in plaats van naar voren. Maar die functie, waarin je als commissaris toch vooral op de rem staat, is voor de continuïteit van een onderneming minder belangrijk. Je creëert wellicht meer toekomstige waarde in je functie als adviseur, als netwerker en als werkgever.”

Die balans – toezichhouder op het verleden en aanjager van de toekomst – moet worden bewaakt door commissarissen die oog hebben voor de veranderende wereld, aldus Lückerrath. “Dat heeft niks te maken met leeftijd of het old-boysnetwerk. Het gaat erom dat mensen die veranderingen begrijpen en de implicaties ervan voor de onderneming zien. De garantie dat dat lukt kan niemand je geven. Juist daarom vind ik de jaarlijkse strategie- en risicosessies zo inspirerend. Toen ik zelf nog geen commissaris was, vond ik het heel typisch dat de code die vereiste. Ik dacht: je hebt het toch in elke vergadering over je strategie? Dat is zo essentieel. Maar ik heb nu gemerkt hoe belangrijk het is om eens per jaar uit de vergadermodus te komen, om informeel alles te bespreken en met elkaar te sparren. Om verder te kijken dan de waan van de dag. Zo’n sessie mag van mij best twee dagen duren.”

#### **Onafhankelijkheid versus betrokkenheid**

Hoe onafhankelijk moet een commissaris zijn? Ook dat is een relevante vraag, waarover de meningen verschillen. “Er is veel wetenschappelijk onderzoek naar de vraag of het aandeel onafhankelijke commissarissen in de RvC effect heeft op de aandelenkoers”, legt Lückerrath uit. “Dat is bedacht vanuit de agentschaptheorie: je moet de bestuurder controleren. De resource-dependencytheorie zegt juist dat commissarissen midden in de samenleving moeten staan en waarde moeten toevoegen vanuit hun netwerk. Voor de laatste theorie is onafhankelijkheid geen voorwaarde, want hoe meer je betrokken bent bij een organisatie, hoe meer je bereid bent je in te zetten. Die theorieën staan soms haaks op elkaar.”

‘De waarde van een beroepscommissaris wordt wel eens onderschat.’

De werkelijkheid is gecompliceerder, zegt Lückerrath, want commissarissen vervullen ook een adviesrol en een werkgeversrol. “Je moet kijken of je al die rollen kunt integreren, wetende dat sommige aspecten elkaar tegenspreken. De samenstelling van een RvC is dus belangrijk.”

Om tunnelvisie te voorkomen kan een RvC zijn eigen tegenspraak organiseren en zorgen voor verschillende perspectieven. “Er zijn al RvC’s die in hun verslag een competentiematrix opnemen die laat zien dat ze verschillende achtergronden en expertises vertegenwoordigen. En er wordt ook wel eens gemopperd op vragenlijstjes bij de evaluatie, maar ze werken wel om het gesprek mee te starten. Je weet namelijk snel waarover mensen heel verschillend denken.”

#### **De waarde van de beroepscommissaris**

Commissarissen zijn natuurlijk niet de enigen die te maken krijgen met nieuwe businessmodellen en digitalisering, zegt Lückerrath met nadruk. “Waar ik me zorgen over maak is wat dat betekent voor de werknemers. Kunnen mensen hun weg nog vinden? De wereld verandert, banen verdwijnen. Hoe kunnen we de grote groep mensen die hierdoor geraakt wordt nog een plek geven in de nieuwe businessmodellen?” Het onderstreept nog maar eens hoe urgent het onderwerp is. “Ik denk dat men zich ook in de RvC bewust is van dit soort thema’s. Je kunt het als commissaris op de agenda houden in permanente educatiesessies waarbij je niet alleen wet- en regelgeving moet behandelen, maar je juist ook kunt afvragen wat er op ons afkomt. Het kan ook veel waarde hebben als een commissaris in meer RvC’s zit. Die kennis neem je mee naar andere toezichtfuncties. Je krijgt er een coherenter toekomstvisie van. De waarde van een beroepscommissaris wordt wel eens onderschat.”

Voor een commissaris die voeling heeft met de samenleving pleit ook dat de top van een bedrijf niet in een ivoren toren zit. “In de huidige maatschappij heeft iedereen een mening over het functioneren van besturen en commissarissen. Daar moet je je van bewust zijn. Zeker bij financiële instellingen, waar je het klantbelang moet voelen tot in je haarvaten.”

#### **Proactief innoveren heeft de toekomst**

Terug naar nieuwe businessmodellen, en het belang van innovatie. Bedrijven moeten daar een duidelijke visie op ontwikkelen, vindt Lückerrath. “Bij het ene bedrijf zit innovatie meer op strategisch niveau – waar willen we heen met onze organisatie? – terwijl het andere bedrijf het meer laat gebeuren: wat verandert er in ons businessmodel en hoe moeten wij ons aanpassen?”

Je kunt dat een proactieve versus een reactieve houding noemen, en het is duidelijk dat de proactieve houding de toekomst heeft. Wil je dat als RvC beïnvloeden, dan is het belangrijk om duidelijk te maken hoe je de vier rollen wilt invullen die je hebt. Essentieel is ook zelfevaluatie: achteraf beoordelen of het gelukt is. En je kunt los van de agenda strategiesessies afdwingen. Nodig externen uit, denk niet dat je alle kennis in huis hebt, laat je uitdagen. En betrek onderwerpen dan echt op je eigen organisatie. Maak het concreet.”

Hoe kun je innovatie stimuleren zonder de onderlinge verbindingen in een bedrijf te verstoren? Lückerrath geeft het voorbeeld van Stanford. “Op die universiteit ontwikkelt een groep van zo’n tien hoogleraren allerlei zaken. Ze weten dat zo’n 10% van alle uitvindingen uiteindelijk succes heeft, maar ze weten niet van tevoren welke 10% dat gaat worden. Zij hebben met z’n tienden daarom een pact gesloten: ze werken allemaal aan hun eigen uitvinding, maar als iemand succes krijgt, deelt hij dat met de anderen. Op die manier spreiden ze het risico, en delen ze het succes. Maar dat is natuurlijk niet voor alle organisaties zo te organiseren.”

### **Het wegen van kansen en bedreigingen**

Innovatie brengt onzekerheid met zich mee, zegt Lückerrath. En hoe groter de impact van die onzekerheid, hoe minder snel organisaties zich er aan wagen. “Vandaar dat grote organisaties ook langzamer innoveren. Ze willen zeker weten dat ze de goede weg inslaan, omdat omkeren voor hen lastiger is. In de code staat dat corporate governance bestaat uit toezien en ondernemen. Als commissaris moet je de balans zoeken. Je moet niet constant op de rem staan en ook bereid zijn om kansen te geven. Dat is soms lastig, maar als je betrokken

bent geweest bij het proces kun je vertellen waarom je een bepaalde kant op gaat. Er is niks mis met de beproefde SWOT-analyse, mits die goed is ingevuld. Daar kunnen commissarissen een belangrijke rol in spelen: je kunt de bestuurder uitdagen om erin te zetten wat erin zou moeten staan, kennis inbrengen en intern de juiste mensen aanspreken. De kansen en bedreigingen op de goede manier wegen. Ik geloof niet dat je een ceo helemaal vrij moet spelen om innovatiekracht optimaal te benutten. Er moet een balans zijn tussen operationele aansturing en visie. Niet elke ceo hoeft een visionair te zijn. Je moet budget reserveren voor innovatie en mensen vrijmaken die bezig zijn met de toekomst, in plaats van met het overleven van volgend jaar.”

## **‘Een plotselinge behoefte aan innovatie is een teken dat het niet goed gaat.’**

Ook commissarissen hoeven volgens Lückerrath geen visionairs te zijn als ze zich met innovatie bezighouden. Ze moeten het wel samen doen, om zo de beste inzichten naar boven te halen. “Ik ben geen voorstander van een aparte commissie voor innovatie. Je kunt zo veel commissies instellen. Het is beter om de commissies die we al hebben – denk aan de auditcommissie – meer vrijheid te geven om beslissingen te nemen, waardoor je ruimte vrij maakt in de algehele RvC. Daardoor kun je dieper ingaan op de strategische overwegingen over wat er op ons af komt. Juist innovatie en strategie moet je met zijn allen bespreken. Als je de club te klein houdt, neem je niet alle perspectieven mee.”

### **Terugkijken is belangrijk**

“Innovatie komt vaak net te laat”, merkt Lückerrath. “Idealiter is het een lopend proces, doordat je elkaar in de jaarlijkse strategiesessies uitdaagt om buiten je box te denken. Dan gaat innovatie niet schoksgewijs. Een plotselinge behoefte aan innovatie is een teken dat het niet goed gaat. Daarom is het belangrijk om, als je afspraken met elkaar maakt over strategie of over operationele planning, steeds opnieuw ook terug te kijken. Als commissaris moet je in de gaten houden wat je twee jaar geleden hebt afgesproken in je strategieplan en of het niet helemaal anders gaat. Het monitoren van vooruitgang is essentieel en je moet alert zijn op zaken die wel of niet gaan zoals ze zouden moeten gaan. Daar kunnen goede argumenten voor zijn, maar dat moet je dus wel volgen en je moet erop sturen in de beloning.”

### **Voorkom metaalmoeheid**

Bestuurders en commissarissen moeten aanblijven zo lang ze effectief zijn, meent Lückerrath. “Uiteindelijk neemt iemands effectiviteit af, ook al neemt zijn kennis toe. Als dat gebeurt is het tijd om te gaan; je moet ‘metaalmoeheid’ voorblijven. In de Engelse code word je als onafhankelijk commissaris na negen jaar automatisch afhankelijk commissaris. Negen jaar is geen wet van Meden en Perzen. Maar wat is de juiste termijn? Kies je voor stabiliteit, voor nieuwe kennis? In ieder geval zou je een juiste mix moeten aanhouden, en de profielschets van de RvC moet daar ook rekening mee houden. Ik kan me voorstellen dat het moeilijk is om op te stappen terwijl je je nog heel betrokken voelt. Er zijn bedrijven die een periode van maximaal twee keer vier jaar hebben ingesteld, al hoeft dat niet van de code. Maar er zijn ook voordelen aan mensen die twaalf jaar blijven zitten. Je moet je bij elke herbenoeming afvragen: is iemand nog de juiste man op de juiste plaats? Je moet natuurlijk wel voldoende blijven toevoegen.”

