

Op allerlei manieren wordt geprobeerd het innovatievermogen van ondernemingen te vergroten. Er is een ruime sortering van stimuleringsfondsen, innovatiedelta's, topsectoren en regionale ontwikkelingsplannen. In de markt zijn genoeg promovendi en innovatieadviseurs die ingeschakeld kunnen worden bij onderzoek en ontwikkeling. Toch gaat het tempo van innoveren niet omhoog. Dat heeft mede te maken met bezuinigingen, gebrek aan een goed plan, onzekerheid over de eigen capabilities, operationele druk en de noodzaak de cashflow op gang te houden. De commissaris is bij uitstek de partij die in het oplossen van de spanning tussen going concern en innovatie een rol kan spelen.

INNOVATIE ALS OPDRACHT AAN DE COMMISSARIS

DESKUNDIGHEID, ORGANISATIE, STAKEHOLDERS EN COACHING

Ad Kroft

Carlota Pérez, befaamd hoogleraar aan de London School of Economics, stelt in haar werk¹ dat de wereldeconomie thans (2014) aan het begin staat van een periode van goed gefinancierde en gestadige toepassing van nieuwe technologie. Uit haar onderzoek blijkt dat het financiële kapitaal door een *love affair* met nieuwe technologie weliswaar eerst een bubble veroorzaakt, maar dat daarna een periode van twintig tot dertig jaar snelle en effectieve benutting van de nieuwe technologie intreedt.

Zij constateert een dergelijk patroon bij de verdringing van de kanalen in Engeland door de spoorwegen, de stoommachine die moet wijken door de elektrificering, de massaproductie en de benzinemotor die een nieuwe middenklasse economie mogelijk maakt. Zij meent dat in de komende tijd de verzameling aan digitale technologieën de kern zal zijn van nieuwe businessmodellen, diensten en processen.

De visie van Perez klopt met een aantal verschijnselen in de huidige economie: er was een *love affair* tussen

kapitaal en technologie tijdens de internetbubble, de levensduur van bedrijven loopt terug (nog maar 12 jaar),² er ontstaan meer flitsbedrijven die maar korte tijd de markt domineren (TomTom, RIM), marktleiderschap duurt steeds korter, concurrentie komt uit onverwachte hoek (Ueber, Greenwheels), marketing en sales gaan tegenwoordig via social media (AirB&B, TripAdvisor, van Moof fietsen), we zien nieuwe mogelijkheden voor onderwijs (MOOC's, Steve Jobs scholen) en gezondheid (*wearables*, *selfmonitoring*). Robotisering geeft enorme kansen op massa-maatwerk en design-gedreven kwaliteit. Kortom, de huidige digitale technologie raakt oude businessmodellen soms midscheeps. Zoals te zien is geweest bij The Free Record Shop, de Schoenenreus en Oad.

Responsiviteit vergroten

De WRR adviseert in haar rapport 'Naar een lerende economie'³ dat we niet moeten willen proberen een toe-



Jimmy Fallon krijgt concurrentie van een sexy robot

komstvoorspelling te doen om vervolgens daarop de bij onze organisatie passende investeringen te doen. We moeten ons daarentegen richten op het vergroten van onze ‘responsiviteit’: de mate waarin we in staat zijn snel en adequaat in te spelen op nieuwe omstandigheden. De WRR sluit haar serie aanbevelingen af met de volgende passage: “Nederland heeft lang economische vooruitgang laten zien, maar het is tijd om uit de comfortzone te stappen. Dat is ongemakkelijk – maar nodig”.

Berenschot⁴ echter constateert in haar jaarlijkse survey onder 350 ondernemers en bestuurders dat we ons wel oncomfortabel voelen, maar dat we er ‘niet uitstappen’. De onderzoekers vonden onder meer de volgende redenen waarom we stilstaan en vernieuwing achterblijft: onzekerheid over de toekomst, vasthouden aan het bekende, keuzes niet vertalen naar actie, gebrek aan de goede competenties in de onderneming, gebrek aan leiderschap tijdens de implementatie.

Strategievorming zit teveel ‘op slot’ en het idee dat de *uptake* van nieuwe technieken veel groter kan zijn is ook te beluisteren bij het Ministerie van Economische Zaken. Het rapport Smart Industry⁵ spreekt over de noodzaak van *guts* en *leaps* en stelt: *while there are signs that industry is starting to engage and world-class initiatives are taken by individual companies, we are not yet the frontrunners of tomorrow*.

Er is dus ‘strategiestagnatie’ in veel bestuurskamers van bestaande ondernemingen. De vraag is hoe het WRR advies “uit de comfortzone stappen” kan worden aangepakt voor de individuele onderneming en wat daarin de rol is voor de RvC of RvT. In dit artikel hebben we het niet over de governance van start-ups en andere *green-field* organisaties maar over governance van innovatie voor een organisatie die al veel kapitaal heeft zitten in mensen, machines, werkprocessen, gebouwen, klantenbestanden, stilzwijgende aannames en *beliefs*. Eerst volgt

een beschrijving van enkele actuele kenmerken van innovatieprocessen zoals die zich voltrekken in dit decennium. Daarna beschrijven we enkele nieuwe praktijken voor innovatie en gaan we in op de rol van de RvC of RvT bij de governance van innovatieprocessen.

Trends in innovatiemanagement

Er zijn andere strategische spelregels in de techonomy van dit moment dan in de economie van de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw. Er is een enorme groei geweest van globalisering, van social media, van kennisintensiteit en van de snelheid in de verspreiding van innovaties. We zien drie *techtonische* ontwikkelingen:

1. Ontwikkeling naar netwerk-centriciteit: alle partners in een waardeketen werken op alle plekken in de keten samen en delen op alle plekken kennis en creativiteit. De vroegere waardeketen wordt een waarde-netwerk;
2. Digitalisering van producten en diensten. Producten worden door digitale coördinatie in steeds complexere netwerken gemaakt. En ze worden online gemonitord op hun inzet door de eindgebruiker via het *internet of things*. Door big data analyse en snel internet kunnen daaruit nieuwe diensten worden ontwikkeld;
3. Platforms met kleine componenten maken verdergaande personalisering mogelijk, van bijvoorbeeld medicatie, auto's, vervoersoplossingen en onderwijs. Markten worden lokaler op de schaal van wereldsteden of regio's, de personalisering kan deze markten bedienen.

Een eigentijds proces van innovatie is daarom nodig. Van een min of meer lineair proces op basis van een eigen missie, visie, Swot- en concurrentieanalyse gaat het

FAIL FAST IS EEN NIEUWE NORM, LEREN LOSLATEN EEN NIEUWE KERNCOMPETENTIE

naar een circulair vindproces op basis van partnerships in een ecosysteem. Strategie ontstaat op basis van co-creatie en serendipiteit tussen velen in het waardenetwerk. *Valleys*, lounges, innovatiecafés, broedplaatsen en start-up scenes doen dienst als platforms voor waarde-netwerkers.

Men kan zoeken naar nieuwe producten en verbeteringen voor de al bestaande, vaak volle markt. Dat heet in de terminologie van INSEAD⁶ red ocean denken. Er zijn ook ondernemers die blue ocean denken over volledig nieuwe waardenproposities in heel nieuwe markten die men soms ook zelfs creëert (zie de blue ocean strategieën van Tesla, Apple, Cirque du Soleil en Netflix). Veel start-ups zetten erop in met een blue ocean vondst de wereld in een paar jaar te kunnen veroveren.

Strategieontwikkeling verloopt sterk iteratief door de bouw van snel ontwikkelde prototypes en *minimal viable products*⁷ die men zo snel mogelijk in de markt zet. Vervolgens gaat men kleinschalig variëren op de kenmerken van het product of de dienst en daarop dooronderzoeken (*pivot, pivot, pivot!*). In de academische onderwijscentra staan onderzoekers in de dagelijkse praktijk naast de leraren en zoeken naar kortcyclische en stapsgewijze vernieuwingen. Google en Booking.com testen dagelijks tientallen keren kleine aanpassingen van hun diensten, direct in de live omgeving (maar met de onmiddellijke mogelijkheid tot een *roll back* als het mis zou gaan).

Valleys ontwikkelen

Grotere ondernemingen versterken hun innovatiekracht door het opzetten van interne en externe ecosystemen en innovatievalleien (Foodvalley, Healthvalley, ABNAMRO Fintech). Grote ondernemingen ontwikkelen daarmee een interne en externe portfolio aan concurrerende innovatie initiatieven. De meest kansrijke beschermt men in de realisatiefase (GE). *Fail fast* is daarin een nieuwe norm, leren loslaten een nieuwe kerncompetentie. Nieuw is ook de tactiek jezelf concurrentie aan te doen. Een gerenommeerde adviesfirma kan, als 21e eeuwse veranderstrategie, ervoor zorgen

dat u binnen drie maanden uw eigen kannibaal werkend op de markt hebt. Inshared en Knab zijn start-ups van resp. Achmea en Aegon. Soms koopt men competentie in zoals Ahold deed met Bol.com. Grote ondernemingen hebben, als het echt moet, de resources om het snel te doen.

BCG⁸ vat de voorwaarden voor het effectief managen van innovatie samen in de volgende kenmerken: een board die sterk gericht is op prioriteit voor innovatie, het actief managen van een portfolio van innovatieve initiatieven, snelle prototyping met de klant en sterke sturing op opschaling.

Sociale innovatie is bij dit alles voorwaardelijk: wie de klant of netwerkpartner toelaat in zijn innovatiekeuken, zal vertrouwen moeten hebben in de eigen medewerkers in het veld. De business professional moet beslissingen kunnen nemen op basis van business values en references die binnen de onderneming zijn overeengekomen. Dit vergt een heel andere beroepshouding van vroegere professionals in legal, risk, finance en compliance. Iedereen moet bereid en in staat zijn in de business en *on the fly* beslissingen te nemen over zijn specifieke verantwoordelijkheid. Iedereen wordt businesspartner, de functionele silo's en ambachtelijke beroepshoudingen zullen wegsmelten.

De huidige praktijk

Bij veel andere organisaties en bedrijven is dat lang niet altijd zo. Uit longitudinaal onderzoek van Berenschot⁹ blijkt het volgende:

- In 35% van de organisaties bepaalt alleen de CEO de strategie. In 35% betreft hij daar ook directie en MT bij, slechts in 10% ook het middenmanagement;
- Bestuurders zien weliswaar een steeds sneller veranderende wereld maar 45% van de ondernemers vinden het zeer lastig om de verschillende strategische mogelijkheden in kaart te brengen;
- De realisatiefase van de strategie is voor hen de allerlastigste opgave;
- Vasthouden aan het bekende en het vermijden van echte keuzes is in de helft van de ondernemingen een probleem.

McKinsey¹⁰ constateert dat acht van de tien bestuurders aangeven dat hun strategieprocessen er vooral op gericht lijken al bestaande hypothesen te bevestigen. *Strategy creation is a journey—and an inherently messy one at that*. Fel en soms ook persoonlijk debat over overtuigingen en taboes draagt bij aan goed inzicht. Vertrouwdus niet teveel op the *company's supposed greatness*. Het is vaak moeilijk afscheid te nemen van bestaande assets, businessmodellen, overtuigingen en denkbeelden.

Een vergelijkbare observatie komt van de Wereldbank. Zij wijzen op het risico van de nog veel gehanteerde *agree on assumptions* aanpak van strategieontwikkeling (Worldbank¹¹). Men heeft, veelal onderbewust, aannames over een aantal zaken met elkaar vastgesteld en gaat van daaruit de toekomst definiëren. Dit kan lang goed gaan totdat er een situatie ontstaat waarin sprake is van *deep uncertainty*. Dan vormen deze assumpties een risico omdat ze toch niet daadwerkelijk relevant blijken of anders uitpakken dan gedacht. De World Bank pleit voor een *agree on decision* benadering waarin de beslissers veel meer in een intensieve dialoog met experts en stakeholders aandacht besteden aan alle mogelijke eindtoestanden en 'stressscenario's' die zich kunnen voordoen. Pas als daarover enige consensus is ontstaan, moet men gaan zoeken naar de weg vooruit vanuit de bestaande situatie. Dus eerst maximaal divergeren in het onbekende, dan pas convergeren naar beslissingen over het nu.

Petjes achterstevoren

Dreigend verlies van identiteit kan leiden tot conservatisme, *culture eats strategy for breakfast*.¹² Een aan de strategie congruente cultuur is van groot belang, maar het maakt het verleggen van de strategische focus lastiger. De Tweede Kamer commissie Elias doet (tot verbazing van enkelen) de aanbeveling "jongens met de petjes achterstevoren"¹³ een plek te geven in de strategische besluitvorming, misschien als uiterste poging de rijksambtenaren uit hun comfortzone te krijgen. Sommige bestuurders halen kunstenaars en zieners binnen om zichzelf in beweging te krijgen en zich een beeld te vormen van de toekomst.

Assink¹⁴ constateert dat jarenlang succes met bepaalde

product-marktcombinaties kan leiden tot een mate van over-ontwikkeling en eenzijdigheid van de organisatie. Daaruit kan een langzame glijvlucht van omzet en winst voortkomen, gepaard aan een gebrek aan diversiteit van competenties. Bij veranderingen van technologie kan het gebeuren dat de onderneming op dat moment de middelen en de diversiteit niet meer heeft om zichzelf opnieuw uit te vinden. Deze neergang is zeker bij veel DGA ondernemingen gemakkelijk te herkennen. Maar ook in semi-publieke organisaties als woningcorporaties, scholen en overheden zijn dergelijke verschijnselen waar te nemen.

De rol van het intern toezicht

Er zijn diverse manieren waarop het toezicht zich hierop kan inrichten en opstellen. We bespreken achtereenvolgens de eigen deskundigheid en organisatie, het betrekken van stakeholders en een coachende houding vanuit het toezicht.

Eigen deskundigheid

De rol van de toezichthouder is onder andere het 'met raad terzijde staan' van het management. Het helpt als het toezicht een goed zicht heeft op de bestaande sectorale beleidsagenda en andere macro-ontwikkelingen in de sector. Daarvoor zouden de bewegingen van ministeries, externe toezichthouders, de Europese Commissie en brancheorganisaties goed in de gaten moeten worden gehouden. Dat is echter nog niet in alle sectoren het geval, zodat men soms onaangenaam wordt verrast. Het proces van de lopende decentralisaties in zorg, jeugdzorg en participatie illustreert dat voor alle decentrale partijen.

Een toezichthouder met actuele sector kennis kan wijzen op innovatieve *good practices* in de sector, nationaal en ook internationaal die kunnen inspireren en confronteren. En men kan tot een goede toekomst vaste en contextuele beoordeling komen van investeringsplannen die worden voorgelegd. Uit onderzoek komt wel naar voren dat een sectorspecialist in de hiërarchie van de raad geen hoge status zou hebben. Mocht dat zo zijn, dan is dat een punt voor zelfreflectie.

AGREE ON DECISION: EERST MAXIMAAL DIVERGEREN IN HET ONBEKENDE, DAN PAS CONVERGEREN NAAR BESLISSINGEN OVER HET NU

★★

Eigen organisatie

De strategiebespreking wint aan kracht als dat een co-productie is van de audit en de HR of remuneratiecommissie: het gaat over continuïteitsrisico's én de leiderschapsstijl binnen de onderneming. In sommige gevallen is, getuige ook de Oad case, een zware bezetting vanuit het toezicht nodig om beweging te kunnen krijgen. Besprekingen zouden in continuïteit zowel betrekking hebben op de innovatieaanpak met inbegrip van de leidersrol én de inhoudelijkheid. In geval de bestuurders al wat langer op hun post zitten is het risico van strategiestagnatie aanwezig. Om die reden werkt de Mayo Clinic, de meest innovatieve gezondheidszorgonderneming in de VS, al een eeuw met een maximale zittingstermijn van acht jaar.

Betrekken van stakeholders.

In bovenstaande uiteenzetting over innovatieprocessen is betoogd dat het organiseren van een open dialoog met stakeholders bijdraagt aan de kwaliteit en relevantie van de strategie. Blokkades voorkomend uit blinde vlekken, identiteiten en bestaande machtsposities kunnen de kwaliteit van deze dialoog negatief beïnvloeden.

In het optimaliseren van deze dialoog met de ondernemer/ bestuurder zijn er, naast het intern toezicht, nog enkele stakeholders die het gesprek met het bestuur kunnen aangaan. Dat zijn de extern toezichthouder of externe inspecties, financiers/ bankiers en accountants. Ook gebruikersraden van bijvoorbeeld bewoners, patiënten en huurders kunnen hun inbreng leveren. In mindere mate geldt dat voor de OR. Daarnaast zijn er

de laatste jaren vormen van peer reviews ontwikkeld die hetzelfde beogen en behalen, de zogenaamde Gateway Reviews.¹⁵

Bij sommige Inspecties en zeker ook de Nederlandse Bank zien we al een toenemende bemoeienis met de kwaliteit van de bestuurlijke dialoog. Banken en andere financiers gaan zich ook richten op de kwaliteit van de digitale strategie en de impact daarvan op de kosten van de financiering. De input van deze partijen kan door het toezicht en het bestuur actief worden gezocht. Ben Verwaayen zegt in een interview¹⁶: “ik zou het fantastisch vinden als accountants hun expertise zouden gebruiken om zaken als het innovatievermogen en het digitale communicatievermogen te meten. Dat zou commissarissen een heel eind verder helpen”. Er zijn initiatieven gestart om de riskmanager van de financier tot sterkere gesprekspartner te maken en zo samen door te kunnen zetten op de digitale strategie. Ook bij IT auditors en accountants zijn de eerste aanzetten daartoe gegeven.

Coaching

Soms zitten raden in de ‘toezichtval’ en sturen via een proces als: CEO maakt een plan, toezicht stemt in, CEO voert het uit conform plan en krijgt opmerkingen als er afwijkingen zijn. Dat is niet conform de realiteit van vandaag. De kunst is een sfeer te creëren met de CEO waarin hij zijn dilemma's voortdurend wil delen en de commissaris meer in zijn klankbordrol kan stappen.

De WRR wijst op het belang van responsiviteit. In tijden van bezuinigingen en herschikking (zoals nu in de zorg en welzijnssector) is het heel voorstelbaar dat het

DE KUNST IS EEN SFEER TE CREËREN MET DE CEO WAARIN HIJ ZIJN DILEMMA'S VOORTDUREND WIL DELEN EN DE COMMISSARIS KLANKBORD KAN ZIJN

bestuur begint te redeneren vanuit hetgeen men wil behouden. Vanuit overwegingen van zorgcontinuïteit, goed werkgeverschap en continuïteit van de organisatie. Maar reactiviteit is geen responsiviteit.

Jaarlijks als raad het eigen functioneren evalueren helpt, maar is wellicht niet altijd voldoende. In het gesprek tussen toezicht en bestuur over de strategie doen zich in vivo processen voor die representatief zijn voor wat in de rest van de organisatie gebeurt in de strategieontwikkeling. Het IMF heeft een expliciet proces dat *talking truth to power* heet en moet voorkomen dat alleen eenzijdige of onvolledige informatie de top bereikt. Met goed observatievermogen en uitmuntende timing kan bijvoorbeeld de voorzitter van de RvC dergelijke dynamiek ook in de boardroom zelf zichtbaar maken.

Het Rathenau Instituut adviseert ook een dergelijke vorm van action learning: voeg een procesregisseur toe bij alle processen waar het gaat om gezamenlijke kennisproductie tussen partijen met ieder eigen uiteenlopende belangen. En dat zijn toezicht en bestuur uiteindelijk ook.

Noten

1. Carlota Perez. Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages. London: Elgar 2002. (ISBN 1-84376-331-1)
2. BCG: NL 2030, Contouren van een nieuw Nederlands verdienmodel.
3. WRR, naar een lerende economie, Amsterdam University Press, Den Haag / Amsterdam 2013 ISBN 978 90 8964 631 6
4. Berenschot Strategy Trends 2013
5. Smart Industry, Dutch Industry fit for the future p. 14.
6. W. Chan Kim en Renée Mauborgne van INSEAD The Blue Ocean Strategy Institute

7. Zie Eric Ries, Lean startups, 2012
8. BCG Perspectives: The Most Innovative Companies 2013 Lessons from Leaders by Kim Wagner, Eugene Foo, Hadi Zablit, and Andrew Taylor September 26, 2013
9. Berenschot Strategy Trends 2013 en 2014
10. McKinsey, Chris Bradley, Angus Dawson, and Antoine Montard, Mastering the building blocks of strategy. McKinsey Quarterly 2013
11. Nidhi Kalra e.a. Agreeing on Robust Decisions New Processes for Decision Making Under Deep Uncertainty, Worldbank 2013.
12. Uitspraak wordt vaak toegeschreven aan Peter Drucker
13. Tweede Kamerstukken oktober 2014: Parlementair onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid: p.83
14. Marnix Assink, Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. European Journal of Innovation Management Vol. 9 No. 2, 2006 pp. 215-233
15. <http://www.bureaugateway.nl/>
16. Deloitte, De Toekomst van Toezicht. No 4 nov. 2013
17. Initiatieven zijn genomen door de Stichting Supervisie op Enterprise IT & Innovatie, www.inseit.nl

Over de auteur

Ad Kroft is directeur Stichting Supervisie op Enterprise IT & Innovatie (www.inseit.nl) die intern toezichthouders ondersteunt bij goede governance op IT & Innovatie.

