

GOVERNANCE VAN INNOVATIE ..

.. ÉN INNOVATIE VAN GOVERNANCE

Ondernemingen die de snelle ontwikkelingen op gebied van technologie en duurzaamheid willen bijbenen (en liefst zelf mede bepalen), moeten veel aandacht besteden aan hun innovatieve vermogen. Dat geldt zowel voor het bestuur als voor het toezicht. Maarten den Ottolander, managing partner van Hemingway Professional Governance, legt uit hoe de governance van innovatie verbeterd kan worden. Hoe het innovatiemanagement bij een grote multinational als AkzoNobel eruit ziet, vertelt Marco Waas.

Jan Schoenmakers

Maarten den Ottolander, voormalig directeur IR en communicatie van Randstad en al jarenlang adviseur op gebied van bestuur en toezicht, maakt zich naar eigen zeggen “heel druk” over de relatie innovatie – governance. Hij is ervan overtuigd dat disruptieve technologie en duurzaamheidseisen een enorme uitdaging inhoudt voor het innovatieve vermogen - en daarmee de continuïteit - van organisaties. Maar is de governance daarop wel ingericht?

“Ik verspreek me wel eens, soms zeg ik governance van innovatie en soms innovatie van governance. Maar het aardige is, het gaat om allebei. Als je het alleen hebt over de governance van innovatie ga je uit van het huidige governance-denken waarmee je de uitdaging van innovatie te lijf gaat. Maar er zijn veranderingen nodig in de wijze van aansturing en dus ook van het toezichthouden. Dat gebeurt geleidelijk aan ook wel in bijvoorbeeld de Corporate Governance Code. In de herziene Code is sprake van een commissaris voor technologie, of innovatie. Die vorm heeft wel het risico dat innovatie wordt verankerd bij één persoon en de rest de aansluiting mist. Ik denk dat er sowieso meer commissarissen moeten komen die echt een achtergrond hebben in de digitalisering en technologie. Je kunt als ‘gewone’ commissaris wel kritische vragen stellen, maar weet je zeker of dat de juiste vragen zijn en kun je de antwoorden wel goed duiden? Vooral de huidige generatie toezichthouders van 55 plus bestaat uit wat ik noem *technology immigrants*. Je weet wat er speelt maar om het te kunnen duiden op zijn implicaties, daar ontbreekt het nog vaak aan. Overigens reken ik mij zelf ook tot deze generatie”



"RVC'S MOETEN INNOVATIE BINNEN DURVEN LATEN"

INNOVATIEDIRECTEUR MARCO WAAS VAN AKZONOBEL: "INNOVATIE IS STERK VERBONDEN MET DUURZAAMHEID"

"Innovatie is niet alleen ontdekken maar ook implementeren. Zodat het impact heeft op producten, processen maar ook op mensen en op de maatschappij. En zeker de laatste jaren is bij AkzoNobel innovatie heel sterk verbonden met duurzaamheid. Innovatie geeft ons het vermogen ons aan te passen aan veranderende omstandigheden en zelfs om ontwikkelingen vóór te zijn. Daarom heeft innovatiemanagement veel te maken met strategisch denken op langere termijn. Twee heel belangrijke lange termijn initiatieven van AkzoNobel zijn Human Cities en Planet Possible. Het eerste richt zich op het verbeteren van de levensomstandigheden in grote steden en het tweede op radicale efficiëntie met het omgaan van beperkte hulpbronnen in de wereld. Door deze initiatieven en onze focus op organische groei zitten innovatie en duurzaamheid als het ware 'in het hart van onze strategie'.

Hoe is de innovatie in AkzoNobel georganiseerd?

"Wij hebben wereldwijd zo'n 4000 onderzoekers in dienst, waarvan 95 procent in de business werkt. Daarnaast hebben we strategische researchgroepen die werken aan technieken die goed te delen zijn door verschillende businessunits. Onze onderzoeks- en ontwikkelingsteams doen klantgericht onderzoek met een focus op het creëren van technologie- en toepassingsplatforms. Zij worden ondersteund door teams van wetenschappers en engineers in Strategic Research Groups." Daarnaast maken we gebruik van de kennis en kunde die in de wereld te vinden is.

Hoe gaat het maken van keuzes voor projecten?

"Als R&D en Innovatie directeur van de divisie Industrial Chemicals word ik gedreven door heel duidelijke doelstellingen over nieuwe duurzame producten en processen die we in een bepaalde periode willen brengen, met daarnaast bijvoorbeeld doelstellingen over CO₂-reductie. Op basis daarvan maken we een innovatieportefeuille. We kijken intensief naar samenwerkingsmogelijkheden met anderen, zoals start-ups en universiteiten.

Zo kunnen we sneller en kostenefficiënter expertise opbouwen. We zijn ook actief met innovatie in de waardeketen, bijvoorbeeld door met leveranciers samen te werken om grondstoffen te verbeteren of duurzamer te maken. Of we helpen partners en klanten afvalstromen te hergebruiken of om te zetten in nieuwe producten. Zo kunnen we een bijdrage leveren aan een meer circulaire economie."

Kunt u enkele voorbeelden noemen van projecten die nu spelen?

"We zijn nu bijvoorbeeld bezig met de TU Eindhoven en een start-up, Flowid, aan het ontwikkelen van nieuwe productietechnieken op basis van de Spinning Disc technologie die door Eindhoven is ontwikkeld. Zo bouwen we tegelijkertijd theoretische kennis en praktijkkennis op. Een ander voorbeeld is dat we medeoprichter zijn van het Advanced Research Center Chemical Building Blocks, samen met de universiteiten van Utrecht, Eindhoven en Groningen, plus Shell en BASF, om nieuwe chemische producten te ontwikkelen. Belangrijk bij dit soort projecten is ook dat we daarmee talent voor de toekomst ontwikkelen."

Speelt de overheid voor AkzoNobel een belangrijke rol in innovatie?

"Zeker, vooral als het gaat om grote technologische transitie kan de overheid belangrijk zijn voor de industrie. Bijvoorbeeld in het verleden in de energievoorziening met investeringen in gasleidingen en in de logistieke infrastructuur. En nu met de transitie naar duurzaamheid, met windmolens en zonnecellen. Ook in de ontwikkeling van duurzame chemie helpt de overheid ook met regelgeving en geld. Hoewel de Nederlandse overheid met het stimuleren door risicokapitaal een stuk minder ver is dan de Verenigde Staten en andere Europese landen."

- - -



Er is dus een nieuwe generatie toezichthouders nodig. Waar komen die vandaan?

“Twee jaar geleden is Hemingway samen met CIONET begonnen met het opleiden van professionals met een digitale, technologische achtergrond, die de skills van het toezichthouden willen ontwikkelen. Wij hebben 700 van die personen in Nederland geïdentificeerd. Daarvan zijn er 40 geselecteerd en uitgenodigd mee te doen aan ons speciaal voor deze doelgroep ontworpen programma, zodat zij versneld toegroeien naar een rol als commissaris. Een waardevolle en essentiële aanvulling vanuit een andere achtergrond en mindset dan de traditionele commissarissen. Beide heb je nodig. De kunst is om te zorgen dat deze verschillende werelden elkaar gaan verstaan en begrijpen.”

Dat is dus innovatie van governance. Hoe gaat nu de governance van innovatie in zijn werk?

“Je moet om te beginnen kijken of structuren in de besluitvorming, in de organisatie en bijvoorbeeld de allocatie van budgetten, innovatie stimuleren of juist belemmeren. Je moet ook kijken of de traditionele manier van innovatie organiseren, met een aparte werkmaatschappij waarin iets nieuws mag worden geprobeerd zonder dat het bestaande businessmodel

wordt aantast, wel adequaat is. Waarschijnlijk gaat het dan niet snel en fundamenteel genoeg. Dat lijkt een veilige manier van denken, maar is uiteindelijk zeer risicovol omdat je vanuit toezicht ontwikkelingen mist. Het gaat hier om aanjagen en stimuleren van innovatievermogen en dat is niet een natuurlijke rol van toezichthouders.”

Hoe stimuleert Hemingway innovatie van governance en governance van innovatie?

“Allereerst door te proberen een nieuw arsenaal aan potentiële toezichthouders aan te boren, zoals de mensen die we samen met CIONET hebben geselecteerd. Je moet als RvC die mensen wel binnen durven laten, maar ik zie nog weinig mensen met een echt ander profiel het toezicht binnenstromen. Ik had laatst een gesprek met een RvC-voorzitter van een grote financiële instelling en die gaf me helemaal gelijk, maar hij voegde eraan toe: ‘maar nu nog even niet’. Ik vind dat vrij zorgelijk.

Een tweede spoor is via onze non executive searchactiviteiten. Veel profielschetsen bij vacatures voor toezichthouders zien er nogal traditioneel uit. Wij schuiven bij searchopdrachten heel bewust één kandidaat naar voren met een meer innovatieve achtergrond. Het leuke is dat in de helft van de gevallen die persoon wordt benoemd, ook al voldoet hij of zij niet aan de profielschets.

Het derde instrument is onze Masterclass series op terreinen als open innovatie, klimaat en duurzaamheid, disruptieve technologie, Life Sciences en circulaire economie. Ten slotte hebben we ook in de reguliere commissarisprogramma's - College, Chamber en Circle - innovatie opgenomen als een vaste module.”

Over de auteur

Jan Schoenmakers (1954) is directeur van ComOnBoard, adviseur in governance communicatie. Hij is tevens hoofdredacteur van Goed Bestuur.

