

De praktijk

PUCK DINJENS IN GESPREK MET: **KULDIP SINGH**

COMMISSARIS EN TOEZICHTHOUDER, GLOBAL HEAD OF DIGITAL TRANSFORMATION

OVER: **DE DIGITALE COMMISSARIS**

Eerlijk zijn naar jezelf en naar anderen

De wereld van de digitale transformatie en van de energietransitie is Kuldip Singh volledig vertrouwd. Bovendien is zijn focus sterk internationaal gekleurd. Dat verklaart waarom een gesprek met hem start met een beschouwing van de wereld, waarbij de succesformule van China (snelheid, zodat men de eerste is die op een bepaald vlak innoveert), de afhankelijkheid van de westerse wereld van andere landen (en dan niet alleen voor gas, maar ook van andere grondstoffen en productiefaciliteiten) en de kwantum computing (*latest and greatest*) al snel aan de orde komen.

De Nederlandse poldercultuur heeft volgens hem een hoop voordelen, maar ook nadelen. Een daarvan is de snelheid waarmee gehandeld kan worden. 'Juist het gebrek aan snelheid kan ons parten gaan spelen als het gaat om onze mondiale positie (en dat geldt ook binnen organisaties!). Wij zouden onze eigen gebieden nadrukkelijker kunnen claimen, door *must win topics* te definiëren. Daarbij kun je denken aan energie, defensie of telecom. Het is een lastige afweging, omdat dat ook protectionisme tot gevolg kan hebben, maar hoe dan

ook zullen we snel een antwoord moeten geven op de verschuivende balans in de wereld.'

Indiase opvoeding

Kuldip Singh is geboren in India en getogen in Amsterdam. Naast Nederlands en Engels spreekt hij vloeiend Duits, Hindi en Punjabi. Na zijn studie bedrijfseconomie aan de VU, enkele postdoctorale financiële opleidingen en een executive MBA, is hij zich gaan richten op digital en data-science, door middel van opleidingsprogramma's in Engeland, Israël en Amerika. Ook heeft hij zich aan Harvard geschoold in de governance. Verder woonde hij samen met zijn gezin drie jaar in New Delhi. Hij wilde zich graag diepgaander verbinden met de Indiase cultuur dan wanneer je als toerist het land bezoekt. Na drie waardevolle jaren kreeg vooral zijn familie heimwee naar Amsterdam, waarna ze terugkeerden.

Behalve een internationale oriëntatie heeft zijn Indiase opvoeding hem een belangrijke kwaliteit opgeleverd,



'Het is mijn overtuiging dat er maar twee soorten organisaties zijn, namelijk organisaties die gehackt zijn en organisaties die gehackt zullen worden'

namelijk een grote mate van sensitiviteit ofwel subtiliteit. Het is hem met de paplepel ingegoten 'dat je respect hebt voor anderen en dat ieders mening telt'. Dat komt bijvoorbeeld tot uiting doordat je investeert in tijd en energie om voorstellen te introduceren en geaccepteerd te krijgen. 'Ook is de Indiase cultuur nog altijd meer gericht op het collectief dan op het individu, hoewel dit wel aan het verschuiven is.' Zelf herkent hij zijn focus op het collectief of het team heel duidelijk, onder andere doordat hij 'altijd zal zorgen voor het team. Niet alleen ben je er meer voor anderen – dan mensen uit een westerse cultuur wellicht gewend zijn te doen – maar ook wordt er meer geleefd in het hier en nu. Daarbij zijn materialisme, beloning en inkomsten uiteraard niet onbelangrijk, maar zeker niet van het grootste belang. Bezinning op je rol in het leven en het maken van de juiste keuzes wegen zwaarder.'

Principes

Kuldip Singh is een Sikh, en als zodanig direct herkenbaar aan zijn tulband. In dit deel van de wereld onderscheidt hij zich daardoor – uiterlijk – van anderen. Op de vraag of hem dat ooit gehinderd heeft, blijkt dat dat misschien wel eens zo was, maar dat hem dat ook gesterkt heeft. 'In een sollicitatiegesprek voor de functie van consultant bij KPMG kreeg ik ooit de vraag of ik mijn tulband af zou nemen, als de klant dat vereiste. Het antwoord dat ik gaf, namelijk dat ik dan liever de opdracht terug zou geven, was volgens de partner met wie ik in gesprek was het enige goede antwoord.'

Hij werd direct aangenomen: zijn antwoord getuigde zowel van principes als van zelfvertrouwen. Na een periode van zes jaar vervolgde hij zijn consulting loopbaan bij Logica, om daarna over te stappen naar de 'klant': Sanoma en daarna naar Bertelsmann, Innogy en E.ON om op het kruisvlak van bedrijfsvoering, IT, digitale media en energietransitie (eind)verantwoordelijke rollen te bekleden. Daarbij focuste hij op de digitale processen die een rol spelen bij transformatie. Gaandeweg zocht hij bedrijven op die nadrukkelijker purposeful zijn en zo raakte hij onder meer betrokken bij de energietransitie.

De praktijk

Digitale innovatie bij de energietransitie

Dat klinkt als een mondvul en het is niet direct duidelijk waar je dan aan moet denken. ‘Het gaat erom dat je de energietransitie versnelt, door de klant terzijde te staan in zijn besluitvormingsproces bij verduurzaming. Denk bijvoorbeeld aan de aanschaf van zonnepanelen. We weten dat dat besluitvormingsproces gemiddeld zes tot zeven maanden in beslag neemt. Wij hebben in kaart gebracht welke hobbels de klant daarbij moet nemen in zijn *customer journey* en bieden hem deze relevante informatie al direct aan op de website. Zo kun je bijvoorbeeld meteen zien op welke windrichting je dak ligt, of dat dak geschikt is om panelen op aan te brengen en de hoeveelheid, wat het rendement is en hoelang het duurt voordat de panelen zich hebben terugbetaald. Door die informatie aan te bieden in een *one click experience* wordt het besluitvormingsproces enorm verkort en daardoor de groene energietransitie op dit aspect versneld.’

Digitale commissaris

Vanwege zijn financiële en bedrijfskundige achtergrond in combinatie met zijn digitale ervaring werd hij geselecteerd voor een toezichthoudende positie bij De Kindertelefoon. Het gegeven dat deze organisatie purpose-gedreven is, sprak hem enorm aan: zo’n zorginstelling is zeer waardevol voor alle kinderen die een luisterend oor nodig hebben. Bovendien vond hij het in deze fase van zijn loopbaan uitdagend om als toezichthouder (en niet als executive directeur) betrokken te zijn bij een organisatie. Beide aspecten bieden hem de mogelijkheid om iets goeds te doen voor de maatschappij.

Het toezichthouden bleek in het Rijnlandse model overigens wel van een andere orde dan hij op Harvard vernomen had en zeker binnen de publieke sector in Nederland. Hoewel de betrokkenheid kleiner en de afstand groter is van een Nederlandse rvt, neemt dat niet weg dat hij ook zijn draai bij deze non-profit stichting snel had gevonden. ‘Wat mij daarbij helpt, is het gegeven dat er veel behoefte is aan mijn brede

expertise in combinatie met die op het gebied van digitalisering, AVG en cybersecurity. Door mijn overtuiging dat er maar twee soorten organisaties zijn, namelijk organisaties die gehackt zijn en organisaties die gehackt zullen worden, zijn er door de organisatie versneld proactieve plannen opgesteld. Dan kun je je toegevoegde waarde als commissaris al snel laten zien.’ Daarna volgden de rvc van Innosportlab Sport & Beweeg en van de ROM InWest (Regionale Ontwikkelingsmaatschappij), waar naar een commissaris met een achtergrond in de circulaire economie en de energietransitie werd gezocht. Hij ervaart dat naast zijn inhoudelijke kennis ook zijn netwerk waardevol kan zijn. ‘Door mijn netwerk kan ik bestuurders snel de weg wijzen in een voor hen vaak onbekende omgeving. Het helpt als iemand uit de raad daarin thuis is; dat kan veel tijd schelen.’

Terug bij KPMG

Ook bij KPMG was men op zoek naar een commissaris met een innovatieve digitale achtergrond. Bovendien had de rvc het voornemen om de diversiteit van de raad verder te vergroten. De gesprekken waren intensief en de procedure was – mede door de gang langs de externe toezichthouders – langdurig. Na een half jaar kwam er groen licht en kon hij eindelijk worden benoemd. Daarbij werd hij wel voor een fundamentele keuze gesteld, die te maken had met het aspect van onafhankelijkheid.

‘Het besef dat mensen zoals ik nodig zijn, is gegroeid. Anders had ik niet in zo’n korte tijd in vier toezichthoudende organen gezeten’

Onafhankelijkheid is een serieuze aangelegenheid bij een organisatie die een breed palet aan klanten heeft, zoals KPMG. Conform wetgeving, de governancecode en het intern gevoerde beleid kunnen commissarissen op geen enkele wijze verbonden zijn met organisaties waar KPMG een auditrelatie mee heeft. Dat betekende voor hem een keuze tussen zijn executive en zijn beoogde non-executive functie. Veelal valt een dergelijke keuze uit in het voordeel van de executive rol, maar niet bij hem: hij koos voor de rvc van KPMG.

KPMG Nederland

KPMG kent een bijzondere governance. KPMG Nederland is een member firm binnen het netwerk van de KPMG global organisatie van onafhankelijke member firms, aangesloten bij KPMG International Limited, *a private English company limited by guarantee*. Bovendien zijn de aandelen van KPMG Nederland N.V. via de Coöperatie KPMG U.A. in handen van individuele partners. De diensten van de partners worden via een overeenkomst met de coöperatie ter beschikking gesteld aan KPMG N.V. of aan de onderliggende bedrijfsonderdelen. De partnerbetrokkenheid is daarmee zowel formeel als informeel groot, evenals de betrokkenheid van KPMG International op de achtergrond. ‘Omdat Nederland maar een kleine markt is en KPMG Nederland innovatief is en wil blijven, staat de “schaalbaarheid” van de Nederlandse initiatieven steeds voorop,’ zegt Kuldip. ‘Om zaken in beweging te zetten, heb je andere landenorganisaties nodig en om die reden wordt er ook veel geïnvesteerd in vertrouwen en samenwerking met andere member firms.’

Commissies rondom belangrijke ‘topics’

‘Het besef dat mensen zoals ik nodig zijn, is gegroeid. Anders had ik niet in zo’n korte tijd in vier toezichthoudende organen gezeten.’ Veel ondernemingen zijn zich er in toenemende mate van bewust dat Digital & Data een strategisch aspect is bij hun innovatie. De gedachte dat je deze kennis ook goed kunt inhuren leeft nog wel, maar het aantal raden dat over deze kennis in eigen

geledingen wil beschikken, groeit. ‘De tijd was er kennelijk rijp voor en dat betekent dat ik mijn inbreng nu volop kan leveren.’

In Angelsaksische landen is deze tendens al nadrukkelijker zichtbaar: ‘Bij beursgenoteerde ondernemingen wordt steeds vaker een Technology Committee of zelfs een Cybersecurity Committee in het leven geroepen. In Nederland komt dat zelden voor, maar als je daar wel toe overgaat laat je zien dat je dit een belangrijk en strategisch onderwerp vindt. Hetzelfde geldt voor een ESG Committee of een Diversity & Inclusion committee. Juist door het inrichten van dergelijke commissies komen de bijbehorende thema’s nadrukkelijker op de agenda. Daar kunnen we in Nederland nog wel wat van leren.’

Nog een kenmerk van de Indiase cultuur

Op de valreep van dit gesprek schiet hem nóg een kenmerkend aspect van de Indiase cultuur te binnen, namelijk het gegeven dat je geacht wordt het maximale uit jezelf te halen. ‘Mijn vader heeft ons altijd enorm gepusht. Als kind ben je daar niet altijd even blij mee en heb ik mij uiteraard ook wel daartegen verzet. Wat hielp, was dat mijn broer voor mij een voorbeeldrol vervulde. Hij heeft als het ware het pad geëffend dat ik alleen nog maar hoefde te volgen. Achteraf ben ik mijn vader enorm dankbaar, anders was ik niet gekomen waar ik nu ben.’

Op de vraag of hij zijn eigen kinderen op dezelfde manier opvoedt, geeft hij aan dat hij relaxter met hen omgaat. Dat blijkt bij enig doorvragen toch wel wat genuanceerder te liggen: ook van hen verwacht hij maximale inzet. ‘Het is uiteindelijk de inzet die telt en minder het resultaat, maar het is natuurlijk jammer als je niet je volle capaciteit weet uit te nutten.’ Dat betekent overigens dat hij er in zijn relatief nieuwe rol als commissaris ‘er voor de volle honderd procent voor gaat. Dat mag ook van je verwacht worden, gezien de impact van die rol. Alleen dan ben je eerlijk naar jezelf en naar anderen.’

