

VISIE

*Gezocht:
commissaris die
bestuurder uit
comfortzone trekt*

Commissarissen hebben meer dan ooit de taak om bestuurders scherp te houden op disruptieve ontwikkelingen in hun omgeving, omdat ze verantwoordelijk zijn voor de continuïteit op lange termijn. KPMG-partner Edo Roos Lindgreen in gesprek met Annemieke Roobeek, commissaris bij onder meer ABN AMRO, over hoe commissarissen daar optimaal invulling aan kunnen geven.


Edo Roos Lindgreen

Partner KPMG Advisory,
verantwoordelijk voor innovatie

in gesprek met:

Annemieke Roobeek

Commissaris bij onder meer ABN AMRO



Een commissaris anno 2015 is nauwelijks vergelijkbaar met een commissaris van een jaar of tien geleden. Het clichébeeld van de sigaren rokende grijze man die vier keer per jaar vlak voor de vergadering de envelop met vergaderstukken openscheurt, is echt een relikwie uit het verleden. Daarvoor in de plaats gekomen is een actieve, geëngageerde en kritische commissaris.

Annemieke Roobeek is een goed voorbeeld van dat nieuwe type commissaris, al zal ze dat zelf niet in die woorden zeggen. Uit woord en daad blijkt echter dat ze niet hecht aan pluche of status. In een gesprek met haar blijkt ook dat ze continu verbindingen opzoekt met mensen binnen en buiten de onderneming, óók buiten het 'officiële programma' om, want "je moet de sfeer blijven proeven". En ze weet als geen ander dat zo'n rol veel tijd en energie kost. "Als commissaris van ABN AMRO heb je elke maand wel een grote vergadering, een themasessie en een informeel overleg of een bezoek aan een onderdeel van de bank. Daarnaast komen we een flink aantal keren per jaar op Duin & Kruidberg samen voor intensieve reflectie en voorbereiding van grotere thema's. Dat zijn interessante avonden."

Disrupties

Edo Roos Lindgreen wil als verantwoordelijke voor innovatie binnen KPMG graag van Roobeek weten wat haar visie is op de rol van de commissaris ten aanzien van disrupties. Disrupties die onder meer in de financiële sector grote dilemma's opleveren. Immers, dát de financiële sector ingrijpend zal veranderen is duidelijk, maar wat die verandering precies impliceert voor financiële instellingen allerm minst.

Roobeek antwoordt met een voorbeeld uit de praktijk. "De ontwikkeling van de nieuwe strategie van ABN AMRO is twee jaar geleden gestart op ons initiatief. Essentieel is dat je de juiste vragen stelt aan bestuurders en daarbij horen ook vragen over hoe je op langere termijn inspeelt op grote veranderingen. Executives zijn daar vanuit hun verantwoordelijkheid voor de korte en middellange termijn minder mee bezig, dus moet je ze uit hun comfortzone trekken." Leidt zoiets niet tot een botsing met executives, omdat ze het gevoel hebben dat je op hun stoel gaat zitten? "Nee hoor, zolang je maar zuiver bent. Wij stellen de vragen en nemen daarmee het initiatief, maar de verantwoordelijkheid rust natuurlijk bij de Raad van Bestuur."


Duurzaamheid

Roobeek is trots en blij dat duurzaamheid in die nieuwe strategie van ABN AMRO een zeer prominente rol speelt als nummer drie op de lijst van prioriteiten. "Dat is ook typisch zo'n thema waarbij je uit de comfortzone moet komen om het daadwerkelijk te verankeren in je activiteiten. In de Raad van Commissarissen was daarover overigens ook direct unanieme overeenstemming. Wat nu vooral mooi is om te zien, is hoe de business dat strategische uitgangspunt nu echt vertaalt naar producten en diensten. Het wordt corebusiness. Overigens is het omarmen van duurzaamheid ook simpelweg zinvol vanuit risicoperspectief. Er is dus gewoon sprake van een prima businesscase. En wat je ook merkt is dat er een andere sfeer is ontstaan rondom het thema. Mede doordat een aantal prominente bestuurders – zoals bij DSM en Unilever – hun nek uitsteken, ontstaat er een tipping point en durven anderen ook gemakkelijker aan te haken. Tot voor kort was het toch voorbehouden aan een groep voorlopers die onvermoeibaar riepen dat de wereld veranderde zonder dat hun ideeën echt breed weerklank vonden."

“We zijn er niet om de besluiten van het bestuur te 'be-ja'en'. We zijn er voor de langetermijncontinuïteit”

Hoe dan ook: de commissaris heeft simpelweg de plicht om bestuurders uit die comfortzone te trekken. Roobeek: "We zijn er niet om de besluiten van het bestuur te 'be-ja'en'. We zijn er voor de langetermijncontinuïteit en dus hebben we een verantwoordelijkheid om ze uit te dagen. Ik vind het zelf ook prettig als je je als commissaris laat zien. Onlangs gaf ik een verhaal tijdens een intern ABN AMRO-programma over sustainability. Ik merk dan dat medewerkers het heel gaaf vinden dat je je daar laat zien en dat het heel veel energie oplevert. Ook dat hoort wat mij betreft bij je rol als commissaris."

Innovator's dilemma

Roos Lindgreen: "Hoe zorg je dat disruptieve ontwikkelingen op de juiste manier worden omarmd in bestaande organisaties? Is dat een kwestie van experimenteren buiten de traditionele business of toch meer werken vanuit de eigen organisatie? Met andere woorden, hoe ga je om met het innovator's dilemma dat nieuwe concepten en producten weliswaar ontwrichtend zijn, maar in het begin nog niet direct een massale vraag uit de markt hebben?" >>



Roobeek tekent direct een schema waarop ze laat zien dat het gaat om een combinatie. "Dit verhaal vertel ik steeds als ik over innovatie spreek. Aan de ene kant is er de bestaande business, met de cash cows. Daar is meestal weinig urgentie om met echt nieuwe concepten aan de gang te gaan. Aan de andere kant kun je nieuwe dingen ontwikkelen buiten de bestaande structuren. Echter, dat gaat ook niet werken als je het opzet volgens de filosofie 'laat duizend bloemen bloeien'.

Waar het echt om gaat is dat je connecties maakt tussen die experimenten en de bestaande business. Dat doe je bijvoorbeeld door je beste talenten uit de bestaande business – of juist door de wol geveerde oude rotten – verantwoordelijk te maken voor de experimenten."

“Waar het echt om gaat is dat je connecties maakt tussen die experimenten en de bestaande business”

Terzijde blijkt overigens dat Roobeek kritisch is over de innovatiekracht van Nederland. "We dalen op de innovatieladder en doen het simpelweg niet goed genoeg. Het topsectorenbeleid is wat mij betreft niet de juiste aanpak. Dat is niet hoe het werkt en dat heb ik jaren geleden in mijn proefschrift al aangetoond. Hoe het wel moet? Ook hier geldt dat het veel meer gaat om het maken van goede connecties. In dit geval tussen innovatieve, gevestigde bedrijven, fast-growers en startups, aangevuld met ondernemende wetenschappers en vooruitziende adviseurs uit de consultancy.

Die mix is stimulerend, omdat het niet de usual suspects zijn, maar mensen die afgerekend worden op hun gezamenlijke innovatiekracht en de verbindingen in de samenleving."

Allrounders

Terug naar de actieve en prikkelende rol van de commissaris ten aanzien van disrupties. Roos Lindgreen: "Hoe verbeteren we dat in de praktijk? Moeten we verplicht een paar nerds opnemen in de Raad van Commissarissen?"

Roobeek: "Nee. Je hebt juist goede allrounders nodig die heel sterke verbindingen en relaties hebben met verschillende thema's en partijen. Je komt er niet met alleen maar specialistische expertise over een bepaald thema. Diversiteit in achtergrond, cultuur en sekse, affiniteit met de business en betrokkenheid bij het bedrijf in de raad van commissarissen helpt wel enorm. Als je een divers team hebt, kun je met gedeeld leiderschap



Als je een divers team hebt, kun je met gedeeld leiderschap goede dingen bereiken"

goede dingen bereiken. De praktijk is echter dat er bij de werving en selectie van commissarissen nog erg veilig wordt geredeneerd. We zoeken nog vaak naar mensen die binnen de comfortzone van zittende commissarissen en bestuurders vallen. Terwijl we juist mensen van buiten die comfortzone nodig hebben om ons scherp te houden op de langetermijnveranderingen. Qua achtergrond, maar ook qua leeftijd. Als we met iemand aankomen die tien jaar jonger is dan ik, dan spreken we al van een jonkie. Heel gek."

Tot slot

Wat kunnen commissarissen concreet doen om hun actieve en prikkelende rol goed vorm te geven? "Een actieve houding innemen bij het verzamelen van informatie en het oppikken van signalen. Permanente educatie serieus nemen in het team en elkaar ook buiten de reguliere vergaderitmes treffen. Niet wachten tot er informatie naar je toekomt, maar eropuit gaan. Werkbezoeken doen, want dat zijn vaak enorme eyeopeners. Gaan lunchen met mensen uit de organisatie. Naar bijeenkomsten gaan om de sfeer te proeven. Dat hoort er allemaal bij."

Meer weten?

→ **Compact: Innovatie in professional service firms**
www.compact.nl/artikelen/C-2014-4-Roos.htm

→ **Extreme digitalisering**
www.kpmg.com/NL/nl/topics/Extreme-Digitalisering/Pages/default.aspx

→ **Innovatielab Verbond van Verzekeraars**
www.verzekeraars.nl/verzekeringsbranche/publicaties/Publicaties/Brochure%20Innovatielab.pdf

Reageren?

Edo Roos Lindgreen

Partner KPMG Advisory, verantwoordelijk voor innovatie
rooslindgreen.edo@kpmg.nl