

Uitdagingen van de vierde industriële revolutie voor (participatie)commissarissen

De D van Digitoezicht

Wat betekenen digitalisering en disruptieve innovatie voor de rol van (participatie)commissarissen? Ontwikkelingen op de voet volgen, echte trends onderscheiden van hypes, *asset light* denken en bij innovatieplannen niet meteen vragen naar de *discounted cashflow*, zo bleek blijkt tijdens het jaarevent van het Governance Platform Regionale ontwikkelingsmaatschappijen.

Wat hebben (participatie)commissarissen en pianomuziek met elkaar te maken? Meer dan je zou denken, zo blijkt tijdens het jaarevent van het Governance Platform Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen. Het event wordt gehouden in het Akoesticum in Ede: de congreslocatie in de voormalige Frisokazerne is het enige landelijke trainingscentrum voor muziek, dans en theater èn een deelneming van Oost NL, de ROM die dit jaar als gastheer fungeert. Het event wordt toepasselijk muzikaal geopend met een optreden van jazzpianist Bert van den Brink, die ooit het podium deelde met Toots Thielemans en Chet Baker. De zaal is al snel in de ban van zijn spel. Bovendien is er een mooie parallel te trekken tussen het participatiecommissariaat en het optreden van Van den Brink, die zegt zijn gehoor te willen inspireren met zijn improvisaties en de lat hoog te leggen. Datzelfde geldt voor commissarissen en in het bijzonder voor participatiecommissarissen, die toezicht houden bij een of meer deelnemingen van de vijf regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs) in Nederland: BOM, Innovation Quarter, LIOF, NOM en Oost NL. Toezicht op startups en *scale-ups* vraagt immers ook om improvisatievermogen en wil jonge ondernemingen inspireren om de lat steeds hoger te leggen bij het creëren van duurzame groei. Op afstand, maar soms ook *Cheek to cheek*, net zoals het nummer waarmee Van den Brink zijn muzikale proloog afsluit.

Bouwen aan vertrouwen

Goede governance speelt daarbij een cruciale rol, betoogt Marius Prins, algemeen directeur van Oost NL. Hij verwijst naar de resultaten van de onlangs gepresenteerde Edelman Trust Barometer, die het maatschappelijk vertrouwen ten aanzien van overheid en bedrijfsleven meet. ‘Bestuurders en commissarissen kunnen een belangrijke rol spelen in het genereren en herstellen van dat maatschappelijk vertrouwen’, aldus Prins. De vijf ROMS zijn samen verantwoordelijk voor meer dan de helft van alle *venture capital*-transacties in Nederland. Die investeringen vinden plaats met publieke middelen. ‘Bestuurders en commissarissen moeten begrip hebben voor de dynamiek die dat met zich meebrengt en zich bewust zijn van de zwaarwegende verantwoordelijkheid die daarmee gepaard gaat’, aldus Prins. Dat is ook vastgelegd in een van de vijf principes van de ROM-code. ‘Goede governance is rekening houden met en mee helpen bouwen aan het maatschappelijk vertrouwen.’

Uitdagingen en praktijkdilemma's

Pieter Rhemrev, manager Capital van Oost NL, ziet goed bestuur zelfs als het fundament van het succes van ondernemingen: ‘Good governance vormt de basis om als startup of scale-up uit te

Participatiecommissaris.nl

Governance Platform Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen

groeien tot een nationaal icoon, of zelfs tot een wereldspeler. De participatiecommissaris vormt een belangrijke schakel in de ontwikkelingsgang van ondernemingen, ook op het gebied van governance.' Het Governance Platform Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen – een samenwerkingsverband van de ROMs en het Nationaal Register - wil de participatiecommissaris daarbij actief ondersteunen: met een breed netwerk voor het verdiepen en uitwisselen van kennis, ervaring en inzichten. Bijvoorbeeld over digitalisering, het thema dat dit jaar centraal staat tijdens het jaarevent van de ROMs. 'De vierde industriële revolutie brengt nieuwe uitdagingen met zich mee', stelt Rhemrev. 'Ontwikkelingen als blockchain, cryptovaluta en datamining leiden bijvoorbeeld tot complexe vraagstukken op het gebied van cybersecurity.' Hij verwijst naar de recente DDoS-aanvallen (*distributed denial-of-service*) op banken, waarbij het gehele betalingsverkeer werd lamgelegd. Welke praktijkdilemma's brengt digitalisering met zich mee en hoe moeten de participatiecommissarissen in de zaal daarmee omgaan? Drie sprekers en vier deelsessies* dragen daar concrete handreikingen voor aan tijdens het event, dat wordt geleid door dagvoorzitter Esther van Rijswijk.

Overall op de agenda

Digitalisering is een containerbegrip en staat voor een scala aan ontwikkelingen en nieuwe toepassingen. Een snelle rondvraag via een online stelsysteem leert de dat de ondernemers, investment managers en participatiecommissarissen in de zaal het meest te maken hebben met automatisering, Big Data en (op enige afstand) het internet of things. Visualisering en 3D-printen staan voor de meeste deelnemers nog wat verder weg van de dagelijkse praktijk. De D van digitalisering staat echter overal op de agenda. René Penning de Vries, voorzitter topsector ICT en president-commissaris van de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM), bespreekt de digitale toekomst in zes D's, ontleend aan het framework van Singularity University:

- ***digitized***
- ***demonitized***
- ***democratized***
- ***delocalized***
- ***deceptive***
- ***disruptive***

Een goed idee en een paar vrienden

In dertig jaar tijd heeft de voortschrijdende digitalisering tot een enorme opschaling en versnelling van de technologische mogelijkheden en toepassingen geleid, met ingrijpende gevolgen voor bedrijfsleven en maatschappij. 'Hele industrieën worden weggevaagd, waardecreatie verschuift van apparaten naar applicaties', schetst Penning De Vries. Het draait bij de marketing van bijvoorbeeld camera's niet langer om het fototoestel zélf: dat vormt alleen maar de drager voor de ontwikkeling van steeds weer nieuwe foto-apps. Digitalisering heeft ook de toetredingsdrempel verlaagd voor het starten van een bedrijf: er zijn minder investeringen voor nodig (demonitized) en iedereen kan toetreden tot de markt (democratized). Penning de Vries: 'Voorheen, in de maakindustrie, was er veel kapitaal nodig voor het beginnen van een bedrijf. Tegenwoordig kan iedereen met een laptop en een telefoon zich in business begeven, eventueel gefinancierd met een crowdfundingactie. Er was

Participatiecommissaris.nl

Governance Platform Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen

vroeger ook sprake van een kennismonopolie. Bovendien was er voor innovatie een fysiek lab en een infrastructuur nodig. Tegenwoordig kan iedereen over dezelfde kennis beschikken en meedoen aan het spel, ongeacht graad, formele opleiding of positie. Je hebt alleen een goed idee nodig en een paar vrienden om het avontuur aan te gaan. 'Think Bill Gates, think Steve Jobs.'

The winner takes it all

Locatie is ook minder belangrijk geworden (delocalized): het aantrekken van kennis en financiering en de interactie binnen het netwerk vinden plaats via het scherm. Penning de Vries noemt het voorbeeld van Tesla-grondlegger Elon Musk die prijsvragen uitschrijft voor het uitwerken van zijn vele (soms letterlijk) hemelbestormende ideeën. 'Je hoeft als ondernemer niet alles zelf te doen, je kunt ook de juiste mensen bij elkaar brengen.' Voor bestaande bedrijven is het oppassen: digitale innovaties lijken soms uit het niets te komen (omdat het voortraject zich ondergronds afspeelt) en kunnen ineens verraderlijk snel heel groot worden (deceptive). Penning de Vries: 'Om met Johan Cruijff te spreken: "Je gaat het pas zien als je het doorhebt", maar dan ben je al te laat.' De snelheid en het plotselinge karakter van digitale innovaties verklaren de ontwrichtende werking ervan (disruptive), samen met platformvorming. Het uitrollen van steeds weer nieuwe toepassingen op een en dezelfde drager leidt tot exponentiële groei en marktdominantie: *The winner takes it all*.

Voorbeelden: het Chinese Alibaba, of in eigen land Booking.com. 'Dát is momenteel het meest winstgevende bedrijf van Nederland, niet ASML', aldus Penning de Vries. Bestuurders en commissarissen moeten dus voortdurend alert zijn op disruptieve technologieën en concurrentie uit onverwachte hoek. Desgevraagd blijkt de zaal cyberrisico's als de grootste bedreiging te zien en *artificial intelligence* en Big Data als de grootste kansen. Penning de Vries houdt de zaal voor dat bedreigingen óók kansen zijn en andersom. Een laatste waarschuwing van zijn kant: 'Als je alleen maar bezig bent met je bestaande business en onvoldoende openstaat voor nieuwe ontwikkelingen, dreig je snel achterhaald en ingehaald te worden.'

Denk asset light

Dat is ook de boodschap van Kitty Koelemeijer, hoogleraar Marketing & Retailing aan Nyenrode Business Universiteit, meervoudig commissaris en zelf investeerder (onder meer in betaalapp OK). Ze schetst een aantal belangrijke trends. Allereerst wordt het belang van data snel uitgebreid naar beeld. 'Artificial intelligence wordt ingezet om de enorme hoeveelheid beelden op social media en in de cloud te classificeren en structureren, zodat ze bruikbaar worden voor managementbeslissingen.' Ten tweede: de software-isering van de wereld leidt tot een ingrijpende ontwrichting van bestaande bedrijfstakken. 'Apple trekt de hele waardeketen naar zich toe en de macht van de Googles van deze wereld strekt zich inmiddels ook uit tot sectoren als retail of de zorg.' Ook Koelemeijer noemt dus de dominantie van platforms, maar het titanengevecht is volgens haar nog gaande: 'De strijd van internationale platforms is nog niet gestreden.' Een derde observatie: nieuwe techbedrijven maken vaak gebruik van de bestaande infrastructuur: Uber bezit zelf geen taxi's, Booking.com geen hotels. 'Al die bedrijven zijn asset light.' Traditionele bedrijven hebben wél veel activa, plus een zware IT-infrastructuur, die snel verouderd. 'Elk traditioneel bedrijf heeft legacyproblemen', aldus Koelemeijer, haar vierde observatie. Ze lijden aan het *Keep the light on*-syndroom: om de twee tot drie jaar moeten IT-systemen vernieuwd worden. 'Dat geld gaat ten koste van innovatie. Ga als bedrijf dus zelf ook asset light denken.'

‘Daag de directie uit’

Welke rol moeten commissarissen spelen als het gaat om digitalisering? ‘Denk als raad van commissarissen niet: die disruptie overkomt ons bedrijf niet’, waarschuwt Koelemeijer. Zelfs is ze onder meer commissaris bij CB (het Centraal Boekhuis). ‘Je kunt als commissaris wel zeggen: “Mensen lezen toch nog steeds boeken?” Maar dat is te gemakkelijk.’ Ook de boekenbranche moet digitaliseren. Zo heeft CB op basis van data-analyse bijvoorbeeld een app ontwikkeld voor het lezen van e-boeken op treinstations. Commissarissen moeten zich dus voldoende bewust zijn van het belang van digitalisering, plus goed op de hoogte zijn. Koelemeijer: ‘Verdiep je erin, lees blogs als die van [TechCrunch](#) en daag de directie uit. Leg die verantwoordelijkheid niet neer bij een speciale IT-commissaris, alle commissarissen moeten voldoende van dit onderwerp weten. Bovendien kan de directie de mening van één commissaris misschien nog naast zich neerleggen, maar niet de overtuiging van de gehele raad.’

Trends onderscheiden van hypes

Bestuurders en commissarissen komen ook voor een aantal governancedilemma’s te staan. Zoals het vraagstuk van de ambidextrie: blijven verbeteren wat je goed doet en tegelijkertijd vernieuwen. ‘Die vernieuwing vraagt vaak om een andere manier van aansturen: een cultuurverandering en mensen het gevoel geven dat ze mogen falen’, aldus Koelemeijer. Een ander dilemma: relevante (langetermijn) trends onderscheiden van hypes, die slechts een kort leven zijn beschoren. Waar moet je je op richten om de organisatie toekomstbestendig te maken in strategie, structuur en competenties? De [Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies](#) is een handig hulpmiddel om overdreven verwachtingen door te prikken en te bepalen of en op welke termijn technologische innovaties daadwerkelijk toegevoegde waarde gaan leveren. ‘Als organisatie moet je voorbereid zijn op de komende vijf jaar. Vraag je als commissaris af: welke doorslaggevende technologische ontwikkeling zal welke impact op ons hebben? En: wat hebben we nodig als er straks een concurrent uit het niets opduikt?’

Hands-on toezicht?

Hoe laat dit alles zich toepassen in de praktijk? Dat wordt duidelijk in het verhaal van Ruben Wegman, ceo van technologiebedrijf Nedap. Het bedrijf werd 88 jaar geleden opgericht als de ‘Nederlandsche Apparatenfabriek’, maar sinds 31 december 2017 is de fabriek gesloten en richt het bedrijf zich exclusief op het ontwikkelen en vermarkten van producten voor bijvoorbeeld de agrarische sector, de retail en de zorg. Zo ontwikkelt Nedap technologische oplossingen waarmee melkveehouders de gezondheid en vruchtbaarheid van hun koeien kunnen monitoren. Opereert de raad van commissarissen van Nedap *hands-on* of *at arm’s length*, vraagt dagvoorzitter Van Rijswijk tijdens het podiuminterview aan Wegman. Eerder heeft het overgrote deel van de zaal zich via het online stelsysteem een voorstander betoond van hands-on toezicht, maar volgens Wegman ligt de waarheid ergens in het midden. ‘Commissarissen moeten dicht genoeg op het bedrijf zitten om goed toezicht te kunnen houden, maar ze moeten niet zelf met hun handen aan het stuur zitten.’

Participatiecommissaris.nl

Governance Platform Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen

Transparantie, ook over missers

De crux voor toezicht in tijden van digitalisering en disruptieve innovatie ligt in goede informatievoorziening en volledige transparantie naar de raad van commissarissen, aldus Wegman. 'Je krijgt de commissarissen die je verdient. Als bestuur willen wij graag commissarissen die weten waar ze het over hebben, die strategisch meedenken en niet bij elk innovatieplan vragen naar de *discounted cashflow*, want daarmee maak je zo'n plan al bij voorbaat stuk. Dat kan alleen als je transparant bent over je keuzes, plannen en dilemma's ten aanzien van innovatie. Daarom nodigen we onze commissarissen actief uit om zonder aanwezigheid van het bestuur dwars door de hele organisatie en daarbuiten met medewerkers, klanten en andere betrokkenen te praten.' Wegman is ook transparant over zaken die misgaan. '*Shit happens* in elke organisatie. Wij willen graag commissarissen die dan niet vragen: schrijf daar eens een rapport over, maar: wat kunnen we doen om dit probleem te helpen oplossen? Goede communicatie speelt ook daarin een belangrijke rol.' Wegman benadrukt tot slot hoe belangrijk het is dat de raad van bestuur en de raad van commissarissen op één lijn zitten als het gaat om langetermijnwaardcreatie, overigens ook een van de pijlers in de herziene Corporate Governance Code. 'Bij Nedap zijn we van mening dat het ontwikkelen van een autonome propositie voor het oplossen van het werkelijke probleem van de klant op de lange termijn meer waarde creëert dan alleen het ontwikkelen van de onderliggende technologie. Het in de markt zetten van zo'n propositie is echter een kwestie van lange adem. Dat kost vijf tot tien jaar. Als je dan commissarissen hebt die vooral voor de korte termijn gaan, heb je zélf een probleem.'

De zaal mag nog één keer de smartphone pakken: wat is voor hen het woord dat het congressthema digitalisering het meest typeert? In de woordenwolk die op het scherm verschijnt, domineert één woord: DISRUPTIE.

Kunstmatige intelligentie:

Robot kan commissaris (nog) niet vervangen

De deelnemers aan het jaarevent van het Governance Platform Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen konden kiezen uit het bijwonen van vier deelsessies: digitale transformatie, data science technology, cybersecurity en artificial intelligence. Van deze laatste sessie – verzorgd door futuroloog Maurits Kreijveld en Pieter Rhemrev, manager Capital Oost NL – hieronder een kort verslag.*

Wat betekent de snelle ontwikkeling van kunstmatige intelligentie voor bedrijven, wat moeten commissarissen erover weten en hoe kunnen ze er toezicht op houden?

Bij Ikea heet ze Anna, bij Apple Siri en bij Amazon Alexa: virtuele spraakassistenten. Ze kunnen onze vragen beantwoorden, maar ook een taxi regelen, een afspraak inplannen of thuis het licht vast aandoen. Kinderen leren tegenwoordig spelenderwijs met een dinorobot en kanker wordt sneller opgespoord door Watson- de supercomputer van IBM – dan door menselijke artsen. Het zijn allemaal voorbeelden van artificial intelligence (AI).

Zelflerende systemen

‘AI is een soort broertje van Big Data’, aldus Maurits Kreijveld. ‘Zonder data kun je niets met AI en andersom.’ Organisaties moeten hun dataverzameling en beheer dus goed op orde hebben. Dankzij AI kunnen uit de groeiende stroom data nieuwe inzichten gehaald worden. Die data vormen de basis van een piramide: ze worden omgezet in informatie, kennis en uiteindelijk misschien zelfs wijsheid. Het zijn zelflerende systemen: via het ‘trainen’ met data wordt de computer of het algoritme steeds slimmer. ‘Dokter Watson’ bijvoorbeeld, kreeg eerst een grote hoeveelheid medische basiskennis gevoed, werd vervolgens getraind met ziekenhuisdata en ‘liep een jaar mee’ met artsen van vlees en bloed. Zo leerde het algoritme medische beslissingen te nemen op basis van foto’s en gegevens.

Ratrace om de juiste partners

Slimme bedrijven creëren concurrentievoordeel op het gebied van AI door snel op de ontwikkeling in te springen, de meest interessante data te verzamelen, de beste partnerships te sluiten en zo de grootste of meest lucratieve gebruikerskring te vormen. ‘Als Dr. Watson in jÓuw ziekenhuis stage loopt, creëer je een voorsprong’, aldus Kreijveld. ‘Je ziet momenteel dus een ratrace om de juiste partnerships.’

Plug & play

AI kan de bedrijfsvoering in alle bedrijfstakken slimmer maken. Elke onderneming moet zich dus afvragen wat ze hiermee kan, aldus Kreijveld. ‘In het digitale tijdperk moet elke organisatie een *plug & play*-organisatie worden, dat wil zeggen: in staat zijn producten en diensten te verbinden met andere, zoals LEGO-bouwstenen in elkaar gezet kunnen worden.’ Zo heeft IBM zijn supercomputer Watson beschikbaar gemaakt voor andere bedrijven en overheden: via de cloud kunnen ze data uploaden en krijgen ze slimme uitkomsten van Watson teruggestuurd. De digitalisering en overgang

naar plug & play-organisaties zal naar verwachting leiden tot een radicale specialisatie en herverdeling van taken tussen bedrijven: iedereen richt zich op waar men echt goed of uniek in is en gebruikt voor het overige het allerbeste van andere partijen om zo een aanbod van producten en vooral diensten op te bouwen.

Strategische vraag stellen

Hoe moeten commissarissen omgaan met deze waardedrijvers van de toekomst?, luidt de vraag die Pieter Rhemrev opwerpt. Alle bedrijven kunnen profiteren van de mogelijkheden van AI, aldus Kreijveld. Geen enkel bedrijf kan volgens hem meer om deze ontwikkeling heen. Een strategische vraag daarbij is: moet het bedrijf een AI-toepassing die door anderen is ontwikkeld, toevoegen aan eigen product of dienst of deze zelf ontwikkelen? Kreijveld: 'Bij die laatste keuze is het de vraag of je kunt concurreren tegen de grote spelers. Je kunt je als organisatie dan richten op je eigen kern-expertise.'

Niet blindelings implementeren

AI brengt ook ethische dilemma's met zich mee: wie controleert de beslissingen en het 'gedrag' van algoritmes en robots? Welke rol spelen normen en waarden in zelflerende systemen? Deze vragen zullen de komende jaren steeds belangrijker worden, ook vanwege de maatschappelijke zorgen over de ontwikkeling van AI. Bedrijven moeten dus een oplossing vinden om verantwoord om te gaan met AI en de technologie niet blindelings implementeren. Ook daar ligt een taak voor commissarissen: aandacht vragen voor het integreren van governance en ethiek in bedrijfsmodellen.

Stoplicht op rood

Tot slot is er de tijdloze rol van commissarissen: brainstormen, challengen, spiegelen en doorvragen, stimuleren om groot te denken, maar soms ook juist remmen. Een commissaris: 'Je moet de wijsheid hebben om zo nodig tegen de directie te zeggen dat het stoplicht op rood staat, ook bij dit soort ontwikkelingen.' Een andere commissaris zet vraagtekens bij de gevolgen van AI voor de toekomst van toezichthouders: 'Straks worden ook wij misschien vervangen door computers, die ons overvleugelen in ervaring en expertise.' Daar is weinig kans op, reageert een ander: 'Als commissaris fungeer je ook vaak als een persoonlijke coach en mentor voor de directeur, bijna als een psycholoog. Die rol zal AI nooit kunnen overnemen.'

* De 4 deelsessies

- **Digitale transformatie** door Daan Kersten, CEO Additive Industries/commissaris CADAC en Tys van Elk, Managing Director LIOF
- **Data science technology** door Vincent Peters en Alexander van Eerden, respectievelijk commissaris en CEO Building Blocks en Miriam Dragstra, CCO/Directeur Business BOM en Directeur Capital BOM
- **Cybersecurity** door Pieter Jansen, CEO Cybersprint en Francis Quint, Head of InnovationQuarter Capital
- **Artificial intelligence** door Maurits Kreijveld, futuroloog en adviseur 'collaborative innovation' en Pieter Rhemrev, Manager Capital Oost NL