
Toekomstig Toezicht Toezicht voor de Toekomst

Jaap Winter

16 november 2016

Wat heeft de toekomst nu weer in petto?

Disruptie

Markten veranderen

Digitalisering

Innovatie

Duurzaamheid

Nieuwe business modellen

Versnelling van verandering

Maatschappelijke waarde

-
- **Toezicht 1.0**
 - Code, compliance, naleven, zaken op orde krijgen, formaliseren
 - **Toezicht 2.0**
 - Processen laten werken, rol-transities, dynamiek, voorbij formele processen, voorbij compliance en control, inhoud
 - **Toezicht 3.0**
 - Integraliteit van bestuur en toezicht, board dialoog die betekenis heeft, persoonlijke rolvulling, toezichthoudend leiderschap

 - Stapeling van 3.0 bovenop 2.0 en 1.0
 - 3.0 nodig voor snel veranderende, onzekere toekomst
 - NB geen structuurwijziging!

Wat vraagt dit van boards?

- Rollen
- Waarden
- Leren



Rollen in de Board

Boards zijn slecht in rol-conversaties

- Zelden besproken, focus is op inhoud en inhoudelijke argumentatie
- Boards hebben geen taal voor rol-conversaties
- Niettemin impliciet allerlei rol-percepties, vaak onbewust en verschillend
- Rol-percepties bepalen gedrag, niet formele rol-definities
- Bij botsing ruzie over inhoud
- Rol-onduidelijkheid, rol-verwarring, rol-conflicten groot risico in tijden van onzekerheid en snelle verandering

Current,
dominant focus
1.0-2.0

Board Interaction Matrix

New focus
3.0

involvement	ratifying	probing	engaging	directing
Key roles				
hygiene				
strategy				
purpose/values				
performance				
employer				
stakeholders				
focus	<i>process</i>	<i>process</i>	<i>content</i>	<i>content</i>
duty	<i>control</i>	<i>control/service</i>	<i>service</i>	<i>decide</i>

Accountable
to
Shareholders

Toezicht van dichtbij

- Oud-Hollands beeld van toezicht op afstand, onafhankelijkheid bewaren om uiteindelijk te kunnen ingrijpen
- Gaat wel eerst mis, ‘schraal’ toezicht
- Veranderingen gaan te snel om afstand te houden
- Hoe kun je als commissaris ‘dichtbij’ zijn, weten wat er speelt en verandert, zonder te gaan besturen? Wat is toegevoegde waarde van die commissaris? Wat vraagt dat van bestuurders?
- Gedeelde rol-ideeën
- Onafhankelijkheid als niet-committeren (‘het is jouw beslissing’) om later te kunnen ingrijpen is zinloos
- Onafhankelijkheid in juridische zin, vermijden tegenstrijdige belangen, is totaal overschat (goed dat Monitoring Cie onafhankelijkheidsdruk verlicht)

Aandeelhouders in de Board?

- Onafhankelijkheid overrated, ten koste van expertise en betrokkenheid
- Nieuwe code mitigeert onafhankelijkheid
- Geen argument tegen aandeelhouders in de board
- Aandeelhouders voldoende betrokken om in de board te willen zitten?
- Lange termijn beleggen, anders zinloos
- Alternatief: aandeelhouderscommissie
- Geconcentreerde aandeelhouder zeggenschap/gesprekspartner voor de board, met wisselende achterban



Waarden

Waarden als oriëntatie

- Bij snelle verandering, mogelijke disruptie geen ‘zekere’ richtingen en oplossingen
- Terug naar het begin: wat is de maatschappelijke waarde van de onderneming, wat voegen wij toe waar de maatschappij waarde aan mag toekennen? Purpose
- Hoe kunnen we die realiseren met nieuwe technologie, nieuwe business modellen, in nieuwe markten etc.?
- Maar ook: hoe doen wij de dingen? Wat vinden we acceptabel, wat niet? Wat inspireert ons als goede voorbeelden? Menselijke waarden van het handelen

Waarden onderbelicht in de boardroom

- Waarden (uiteindelijke waarde van de onderneming in de maatschappij en menselijke waarden van het handelen) vrijwel onbesproken in de boardroom
- Geen taal voor, onge oefend
- Onderdrukt door beperkte financiële parameter focus
- Funest voor oriëntatie in onzekere, snel veranderende wereld
- Funest voor menselijkheid van instellingen
- Ondernemingen die eigen waarde en waarden goed begrijpen en cultiveren hebben een voorsprong



Leren

Leren moet, maar is eng

- Snelle, ingrijpende verandering vraagt aanpassing, maar je weet niet hoe
- Leren noodzakelijk
- Learning anxiety (Edgar H. Schein):
 - Bang dat wat nieuw geleerd moet worden te moeilijk zal zijn
 - Bang dat we er dom uitzien als we het proberen
 - Bang dat we bestaande gewoonten moeten afleren
- Survival anxiety:
- Er staat zoveel op het spel dat we wel moeten veranderen
- Alleen als survival anxiety groter is dan learning anxiety zijn mensen bereid te leren, transformatief te leren

Leren in de Boardroom

- Kan de bestuurder omgaan met eigen onzekerheid, of moet hij gezien worden als iemand die het altijd weet of tenminste beslist, ook als hij het niet weet?
 - Schein: “it is often the CEO who feels most threatened by any new learning because it reveals his behaviour to be dysfunctional.”
- Kunnen commissarissen hun eigen onzekerheid verdragen en kunnen zij onzekerheid verdragen van de bestuurder?
- Kunnen bestuurders en commissarissen hun conversaties gebruiken om te leren?
- Moet transformatief leren komen uit (een deel van) de organisatie, onmogelijk in de board?

En aandeelhouders?

- Kunnen aandeelhouders van een beursvennootschap onzekerheid verdragen (en aandeelhouder blijven)?
- Of laat dominante marktdynamiek en -psychologie dat niet toe?
- Moet CEO/Board zwijgen zolang er geen richting gekozen is?
- Schijnconversaties over toekomst, onzekerheid en richting kiezen?
- Voldoende betrokken aandeelhouders in 2026?