

8 De rol van het interne toezicht bij strategische verandering en onzekerheid

Robert Bood, Hans van Ees en Theo Postma

*“Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg”
Erik ten Hag (Volkskrant 29 april 2019)*

1. Inleiding

De managementliteratuur is rijk aan methoden, instrumenten en praktijken om ondernemingen efficiënt en effectief te besturen. Theorieën op het gebied van strategisch management, corporate governance en risicomanagement geven richtlijnen voor het positioneren van ondernemingen, het inrichten van de monitoring en control van het ondernemingsbestuur en het beheersen van interne en externe risico's. Het overgrote deel van deze theorieën is echter ontwikkeld in een tijd van relatief grote stabiliteit waarin slim concurreren met unieke activa en kennis de sleutel was voor het opbouwen en behouden van marktposities. In de 21ste eeuw komen sectoren in versneld tempo terecht in omgevingen waarin 'Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA)' de boventoon voeren.¹ Geen bedrijf lijkt meer immuun voor disruptieve veranderingen die traditionele verhoudingen volledig op hun kop zetten. En het zijn niet alleen wereldspelers als Kodak, Polaroid, Nokia en Blackberry die hun leidende marktposities in korte tijd kwijtraken. Tussen 2012 en 2019 moesten in Nederland bijvoorbeeld meer dan 60 winkelketens tijdelijk of definitief hun deuren sluiten door de snelle groei van online verkopen.²

Nieuwe spelers maken optimaal gebruik van innovatieve technologieën, introduceren nieuwe business modellen en trekken zich weinig aan van bestaande conventies op markten. Het succes van Apple was niet alleen te danken aan de smartphone en het al even slimme business model erachter maar ook aan de VUCA-condities die Apple daarmee creëerde voor concurrenten. Platformbedrijven als Amazon, Alibaba, Airbnb en Uber gooien oude waardeketens overhoop door producenten en gebruikers direct aan elkaar te koppelen. Zonder de omvangrijke investeringen in activa waar traditionele ondernemingen hun marktposities mee

1 N. Bennett & G.J. Lemoine, 'What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world', *Business Horizons*, 2014, 57, 311. Het acroniem VUCA wordt volgens deze auteurs in een HBR-publicatie gebruikt om aan te geven dat de externe wereld voor ondernemingen steeds onvoorspelbaarder, onzekerder en dynamischer wordt.

2 J. Bos & G. de Groot, 'Winkelketen failliet? Afslanken en weer doorgaan', *Het Financieele Dagblad* 7 maart 2019, 18.

opbouwden, groeien ze wereldwijd en diversificeren gemakkelijk naar andere, ongerelateerde, sectoren. Zo breiden social-mediabedrijven als Google, Facebook en Tencent hun activiteiten uit naar financiële, automotieve of robotica sectoren. Ook de groei van het Internet of Things leidt tot nieuwe business modellen die het huren en delen van producten veel eenvoudiger maken door het gebruik nauwkeurig te registreren.

Wereldwijd anticiperen ondernemingen op de snelle en onverwachte veranderingen in de VUCA-omgevingen. Succes is hierbij lang niet altijd verzekerd. In dit hoofdstuk gaan we met name in op de mogelijke rol en bijdrage van toezicht-houders in VUCA-omgevingen. Ter illustratie, in een stabiele omgeving is de rolverdeling helder: het bestuur optimaliseert bestaande business modellen en initieert strategische veranderingen, terwijl toezichthouders de uitvoering monitoren en belangrijke wijzigingen en investeringen beoordelen. In een wereld van volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit, verschuift de aandacht van exploitatie van bestaande activa naar exploratie van nieuwe, deels onbekende, mogelijkheden. Door hun positie en ervaring in andere sectoren kunnen toezicht-houders belangrijke bijdragen leveren aan het vormgeven van nieuwe waardenetwerken en innovatieve ecosystemen van de onderneming. Echter, dit vraagt om een andere meer pro-actieve bijdrage in de strategie van de toezichthouders dan tot op heden wellicht gebruikelijk is geweest. De traditionele kerntaken van toezichthouders die het primaat leggen bij het uitoefenen van toezicht op het bestuur, voldoen dan niet meer om het belang van de onderneming adequaat te behartigen. We zullen betogen dat specifieke aanvullende strategische competenties nodig zijn.

2. Omgaan met onzekerheid en verandering in de praktijk.

Geen onderneming ontkomt aan de grotere onzekerheid en dynamiek die VUCA omgevingen met zich meebrengen. Concrete voorbeelden zijn de digitalisering van markten en waardenetwerken en de groeiende rol van data-analyse bij het inspelen op veranderende vragen van klanten. Vanuit het perspectief van corporate governance is het essentieel te valideren in hoeverre ondernemingen adequaat omgaan met snelle veranderingen en de risico's, ambiguïteit en onzekerheid ter zake. Ook de Nederlandse Governance Code (2016) wijst nadrukkelijk op nieuwe technologieën en business modellen die zowel kansen als risico's kunnen opleveren. Om ingrijpende veranderingen op tijd te signaleren moeten zowel het bestuur als de Raad van Commissarissen (RvC) de bredere context waarin de onderneming actief is in ogenschouw nemen en over voldoende deskundigheid beschikken als het om relevante nieuwe ontwikkelingen gaat. Bereiden ondernemingen zich niet goed voor dan kunnen nieuwe spelers en business modellen hen voorbij schieten en de langetermijnwaardecreatie van de onderneming ondermijnen.

De jaarverslagen van ondernemingen geven een indicatie van de aandacht die zowel de Raad van Bestuur (RvB) als de Raad van Commissarissen (RvC) besteden

aan disruptieve veranderingen, die de markten waarin ze actief zijn ingrijpend kunnen raken. Recent onderzoek laat zien dat deze aandacht bij Nederlandse ondernemingen tot op heden nog beperkt is en dat met name RvC's op dit gebied achterblijven. In een analyse van de jaarverslagen over 2012 van aan de AEX genoteerde ondernemingen concludeert Deloitte (2013) al dat de aandacht voor strategische risico's met een externe oorzaak ten opzichte van eerdere onderzoeken duidelijk afneemt, terwijl die voor bijvoorbeeld operationele risico's toeneemt.³ Van Daelen en De Groot (2014) onderzochten de jaarverslagen over 2013 van 50 AEX- en Midcap-fondsen.⁴ Zij concluderen dat slechts 20% van deze ondernemingen in meer of mindere mate een expliciet verband legt tussen individuele risico's en strategische doelen. Risico's die de continuïteit van de onderneming in gevaar kunnen brengen worden zelden genoemd. Het Tweede Nationaal Onderzoek Risicomanagement in Nederland (2014) concludeert onder meer dat slechts 26% van de ondernemingen risico's ter zake business modellen in kaart brengt.⁵ De onderzoekers concluderen daarbij dat risicomanagement "sterk compliance/gedreven" is, mede onder druk van recente schandalen, externe accountants, toezichthouders en corporate governance codes (2014). Bood en Postma (2018) concluderen in hun onderzoek dat ondernemingen terughoudend zijn in het rapporteren over specifieke externe risico's en hoe ze hiermee omgaan.⁶ Bovendien stellen ze externe risico's vaak gelijk aan onzekerheden waarvan onvoorspelbaar is welke gevolgen ze hebben op de strategie van ondernemingen. Samen met het mogelijk niet prijs willen geven van strategische informatie aan concurrenten kan dit onvoorspelbare karakter verklaren waarom mitigatietactieken in het jaarverslag grotendeels ontbreken of in zeer algemene bewoordingen zijn geformuleerd.

In aanvulling op de hierboven genoemde onderzoeken is door de auteurs voor het boekjaar 2018 voor de 24 AEX ondernemingen geïnventariseerd welke onderwerpen worden genoemd in het jaarlijkse verslag van de RvC's. Vijf ondernemingen hebben een one-tier board en kennen geen afzonderlijk verslag van de non-executive board members. De overige RvC's geven in hun verslagen over het boekjaar 2018 aan dat ze de langetermijnwaardecreatie en de wijze waarop de strategie van de onderneming daaraan bijdraagt, hebben besproken met de RvB's. De verslagen van de RvC's geven daarmee, overigens met aanzienlijke verschillen in lengte en mate van detail, een indruk van de aandacht van toezichthouders voor innovatieve ontwikkelingen, technologieën en business modellen met mogelijk disruptieve gevolgen.

3 Deloitte, Risicoparaaf mist aansluiting met strategie: Ontwikkeling risicoparagrafen 2012, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/about-deloitte/deloitte-nl-ontwikkeling-risicoparagrafen-2012.pdf>, 2013.

4 M.M.A. van Daelen, J.I. deGroot, 'Risicoverslaggeving in het directieverslag in beweging', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-economie* 2014, 88(12), 543.

5 NBA, Nyenrode, Rijksuniversiteit Groningen, PWC, Hoeveel zijn we opgeschoten na de crisis? Tweede nationaal onderzoek risicomanagement in Nederland, <https://www.pwc.nl/assets/documents/hoeveel-zijn-we-opgeschoten-na-de-crisis.pdf>, 2014.

6 R.P. Bood & T.J.B.M. Postma, 'Beheersen van externe risico's', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-economie* 2018, 92(5/6), 177.

Alle RvC's besteden relatief veel aandacht aan de audit, monitoring en control activiteiten die ze ondernemen. De kritische maatschappelijke belangstelling voor de beloningen verklaart de uitgebreide aandacht voor het remuneratiebeleid als onderdeel van het verslag van de RvC en de governance paragraaf. De ruimte voor deze traditionele toezichttaken van de RvC contrasteert met de aandacht van de RvC's voor strategische onzekerheden als innovatieve technologische ontwikkelingen en veranderingen in business modellen. Meestal blijft dit beperkt tot het benoemen van enkele specifieke en actuele ontwikkelingen. Zelden wordt vermeld hoe langdurig of diepgaand de behandeling is geweest. In de gevallen waarin dit wel is aangegeven, gaat het meestal om één of enkele dagdelen. Elf RvC's noemen in hun verslag digitalisering en innovatie in informatietechnologie bij de onderwerpen die ze hebben besproken en acht noemen innovatieve technologieën. In een enkel geval geven ze daarbij aan om welke specifieke ontwikkelingen het gaat. Als het nieuwe, disruptieve business modellen betreft, is de score nog lager: slechts vier van de verslagen geven aan dat dit op de agenda van de RvC heeft gestaan. Het betekent overigens niet dat de ondernemingen waarop ze toezien weinig of geen aandacht voor deze onderwerpen hebben. De scores in het hele jaarverslag voor deze onderwerpen zijn aanzienlijk hoger: ongeveer driekwart gaat in meer of mindere mate in op innovatieve technologieën, disruptieve business modellen en nieuwe digitale ontwikkelingen. Vanuit het perspectief van de Nederlandse Corporate Governance Code dringt zich dus de vraag op in hoeverre deze ontwikkelingen in de ondernemingen ook daadwerkelijk onderwerp van discussie zijn geweest in de RvC's.

Naast de aandacht voor nieuwe technologische ontwikkelingen en veranderingen in business modellen benadrukt de Nederlandse Governance Code ook de deskundigheid van RvC's op dit terrein. Het merendeel van de jaarverslagen bespreekt de diversiteit van de commissarissen aan de hand van algemene criteria als leeftijd, geslacht, nationaliteit en ervaring. De diversiteit in termen van achtergrond, leeftijd en nationaliteit lijkt gering: ervaren voormalige bestuurders van multinationale ondernemingen domineren, ruim tweederde is man, ouder dan zestig jaar en komt uit Nederland, het Verenigd Koninkrijk of de Verenigde Staten. Soms bevat het verslag een kort overzicht van voormalige en huidige functies van commissarissen of van non-executive board members in het geval van een one-tier board. Tien van de 24 jaarverslagen geven in de vorm van een tabel een meer gedetailleerd overzicht van de ervaring en competenties van de commissarissen, verdeeld over vijf tot soms meer dan twintig categorieën. In alle gevallen worden deze categorieën in enkele kernwoorden zonder nadere toelichting genoemd in algemene, functionele bewoordingen zoals 'marketing', 'risicomanagement' of 'logistiek'. Het is opvallend dat alleen deze tien verslagen – op een enkele uitzondering na – digitalisering en technologie expliciet noemen als competentie van commissarissen of non-executive board members. De specifieke, daadwerkelijke bijdrage van toezichthouders blijft onbesproken.

Concluderend constateren we dat de jaarrapporten van de RvC's van beursgenoteerde ondernemingen in de AEX slechts geringe aandacht besteden aan innovatieve ontwikkelingen die de markten waarop de ondernemingen opereren in korte tijd ingrijpend kunnen wijzigen. RvC's ruimen in hun verslagen veel plaats in voor traditioneel toezicht op het gebied van audit, monitoring, control en remuneratie-activiteiten. De relatief geringe aandacht voor nieuwe technologieën en business modellen suggereert dat minder aandacht wordt besteed aan het verkennen van nieuwe activiteiten en disruptieve innovaties.

3. Dynamische competenties voor onzekere omstandigheden

In de disruptieve economie van de 21ste eeuw veranderen markten, waardeketens en ecosystemen vaak snel en sprongsgewijs. Het managementinstrumentarium van de 20ste eeuw waarin incrementele strategische aanpassingen domineren, schiet in deze VUCA-omgevingen te kort. Het is vooral gericht op het identificeren en beheersen van externe risico's, die zich voordoen in situaties waarin de richtingen waarin de omgeving zich kan ontwikkelen evenals de waarschijnlijkheden waarmee ze optreden bekend zijn. Als de externe onzekerheid groeit, neemt met het aantal 'unknown unknowns' de onvoorspelbaarheid van de omgeving voor de onderneming toe. Planning moet dan plaats maken voor aanpassing en experimenteren. Als de toekomstige omgeving door nog onbekende gebeurtenissen in hoge mate onvoorspelbaar is, wordt gesproken over primaire onzekerheid.⁷ Primaire onzekerheid is niet beheersbaar en kan slechts worden geaccommodeerd. Echter, ondernemingen bevinden zich steeds vaker in tussenliggende situaties van ambiguïteit, ook wel aangeduid als secundaire of gedragsmatige onzekerheid. In deze situaties hebben strategische beslissers moeite met de interpretatie van hetgeen er buiten de onderneming gaande is, veelal mede door een gebrekkige communicatie binnen de onderneming.

In de managementliteratuur zijn voor de genoemde situaties methoden ontwikkeld om strategische beslissers te ondersteunen. Tabel 1 vat de belangrijkste kenmerken per categorie samen en maakt daarbij een onderscheid naar de mate waarin de vertaling naar strategische implicaties en het inzicht in de uitkomsten van strategische opties problematisch is. Als de zekerheid over omstandigheden groot is net als de gevolgen voor de onderneming en de effectiviteit van alternatieve opties, volstaat in de praktijk een goed uitgevoerde risico-analyse. Naarmate de externe onzekerheid toeneemt, wordt het doorgronden van uiteenlopende omstandigheden en alternatieve strategische opties belangrijker om robuuste contingentieplannen voor uiteenlopende situaties te ontwikkelen. Als het nog lastiger is om omstandigheden te interpreteren, dan groeit de onzekerheid over de implicaties van externe veranderingen voor de onderneming en de effectiviteit van strategische

⁷ C.E. Helfat & D.J. Teece, 'Vertical integration and risk reduction', *Journal of Law, Economics, & Organization* 1987, 3(1), 47.

responsen. De aandacht verschuift dan naar het analyseren van nieuwe informatie, het testen van bestaande assumpties en alternatieve hypothesen en verklaringen en het genereren van nieuwe opties. (zie tabel 1).

Tabel 1. (On)zekerheidstypologie en strategische reacties

Omgevingstoestand Uitkomst optie	Zekerheid	Ambigüiteit	Onzekerheid
Niet problematisch: effect en response zekerheid	Risico-analyse en planning	+ analyseren alter- natieve scenario's	+ wegen en evalu- eren strategische opties
Problematisch: effect en response onzekerheid	Aanpassen, Optie genera- tie en analyse (sensing)	+ verzamelen addi- tionale informatie en testen assump- ties (seizing)	+ ontwikkelen en testen alternatieve hypothesen & narratieven (configuring)

Volgens Teece e.a. hebben ondernemingen en hun besturen nieuw repertoire nodig om succesvol om te gaan met radicaal veranderende ecosystemen.⁸ Tal van ondernemingen hebben in de afgelopen decennia ervaren dat het bezitten van onderscheidende activa, kennis en competenties geen garantie vormt voor langdurig concurrentievoordelen en leidende marktposities. Wat eens een solide basis voor succes vormde, kan door de groei van nieuwe technologieën, globalisering en digitalisering in korte tijd niet alleen aan relevantie inboeten, maar ook als een last op de financiën van ondernemingen drukken. Het waarborgen van de continuïteit en waardecreatie van ondernemingen op langere termijn vraagt daarom volgens Teece om 'dynamische competenties' die ook voor waardecreatie zorgen als de omstandigheden ingrijpend wijzigen. Dynamische competenties zijn essentieel om flexibel en adequaat te kunnen reageren als volatiliteit en onzekerheid groot zijn en nieuwe, innovatieve ontwikkelingen elkaar snel en onverwacht opvolgen. Hoe groter de onzekerheid, hoe meer 'unknown unknowns' er zijn die *ex ante* plannen en het afdekken van risico's onmogelijk maken. Het omgaan met deze omstandigheden vereist *'trial and error'* om te ontdekken wat wel werkt en wat niet. Het draait om het maken van de juiste strategische keuzes, niet om het verbeteren van de efficiëntie van bestaande processen. Ondernemingen met sterke dynamische competenties geven door innovatie en samenwerking met andere organisaties zelf pro-actief vorm aan hun omgeving.

Teece onderscheidt drie generieke dynamische competenties die elkaar volgtijdelijk aanvullen. De eerste (*'sensing change'*) is het vermogen om kansen en risico's, in

⁸ D.J. Teece, 'Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance', *Strategic Management Journal* 2007, 28, 1319. Zie ook D. Teece, M. Peteraf & S. Leih, 'Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy', *California Management Review* 2016, 58(4), 13, en P.J.H. Shoemaker, S. Heaton & D. Teece, 'Innovation, dynamic capabilities and leadership', *California Management Review* 2018, 61(1), 15.

een vroegtijdig stadium en bij voorkeur eerder dan concurrenten, te herkennen en waar mogelijk mede vorm te geven. Omdat belangrijke factoren en ontwikkelingen die voor disrupties kunnen zorgen vaak plotseling ontstaan en van buiten de eigen sector komen, zijn ruime perspectieven nodig om ‘*weak signals*’ te signaleren, voordat ze zich merkbaar manifesteren en na inflectiepunten plotseling (*‘tipping points’*) versnellen. Zijn aantrekkelijke kansen eenmaal ontdekt, dan draait het vervolgens om verzilveren van die kansen, de tweede categorie van dynamische competenties (*‘seizing opportunities’*). Dit is het terrein van business development waarin ondernemingen een bonte variëteit aan innovatieve configuraties van competenties, activa en waardeproposities kunnen ontwerpen en uitproberen om uiteindelijk een of enkele levensvatbare business modellen te selecteren. Waar dit vroeger vooral binnen een onderneming plaatsvond, is co-creatie met externe partners tegenwoordig de regel en vormt het gelijktijdig aanpassen en ontwerpen van ecosystemen waarin innovatie en realisatie plaatsvinden er een cruciaal onderdeel van.

Om succesvol te zijn als omstandigheden ingrijpend en voortdurend veranderen, zijn stapsgewijze aanpassingen meestal onvoldoende. Het vermogen om de onderneming succesvol te transformeren naar een nieuwe strategische configuratie betreft de derde categorie van dynamische competenties die Teece onderkent. Het vormt een van de grootste strategische uitdagingen voor ondernemingen, omdat juist op dit punt exploitatie en exploratie tegenover elkaar staan. Coherentie tussen alle elementen van de strategie, de business modellen van ondernemingen en de ecosystemen waarvan ze deel uitmaken, is essentieel. Gevestigde spelers bevinden zich vaak in een achterstandspositie, omdat ze worstelen met het integreren van oude en nieuwe business modellen en het dilemma van incrementele of sprongsgewijze ontwikkeling ervan. De succesformules uit het verleden domineren meestal nog het strategisch en financieel management in ondernemingen en belemmeren de overgang naar nieuwe business modellen. Nieuwe spelers kunnen zonder erfenissen uit het verleden werken aan het creëren en optimaliseren van innovatieve business modellen en ecosystemen.

Ondernemingen verschillen in hun vermogen om kansen te herkennen, te benutten en zich succesvol te herconfigureren naar nieuwe omstandigheden. Sterke dynamische competenties kunnen ondernemingen helpen om het gat met nieuwe spelers op tijd te overbruggen. Het vraagt volgens Teece om ondernemende managers die kansen zien en creëren waar ze nog niet zijn (*‘enacting strategy’*) en volop te experimenteren. IBM is, gelet op de strategische ontwikkeling van mainframe naar eerst personal computers en vervolgens naar een brede range aan online en consultancy services, een voorbeeld van een onderneming die er meermalen in is geslaagd zich succesvol strategisch te transformeren. In Nederland heeft DSM zich, na het ontmantelen van de kolenmijnen, ontwikkeld via bulk- naar fijnchemie tot een concern dat zich specialiseert in voedingsingrediënten en een reeks aan geavanceerde materialen. Philips heeft sinds de oprichting aan het einde van de 19e eeuw een vergelijkbare ontwikkeling doorgemaakt van een onderneming van

gloeilampen naar een bijna ontelbare verzameling van zakelijke en consumenten-producten, om zich momenteel volledig te concentreren op medische apparatuur.

4. De rol van de RvC in VUCA-omgevingen

De Corporate Governance Code 2016 hanteert sterker dan voorgaande Codes een strategisch perspectief door de langetermijnwaardecreatie van de onderneming centraal te stellen. De voorzitter van de commissie benadrukt het belang hiervan: “Dit thema is spannender dan ooit. We leven in een tijd waarin bestaande ondernemingen in hun voortbestaan worden bedreigd door revolutionaire ontwikkelingen in de techniek. Die gaan gepaard met revolutionaire ontwikkelingen in businessmodellen. Nieuwe spelers zorgen voor ontwrichting.” (p. 124).⁹ Enerzijds moeten ondernemingen bestaande business modellen succesvol blijven exploiteren, terwijl ze anderzijds blijven innoveren om de volgende generatie business modellen te ontwikkelen. Het omgaan met de spanning tussen kortetermijnexploitatie en langetermijnexploratie is ons inziens in VUCA-omgevingen de kern van wat wordt gezien als het strategisch perspectief op de langetermijnwaardecreatie van de onderneming. Zonder dit nader te duiden stelt de Corporate Governance Code 2016 dat het bestuur de commissarissen op tijd betreft bij de strategie voor langetermijn waardecreatie en deze regelmatig met hen bespreekt.

McNulty en Pettigrew concluderen op basis van hun onderzoek onder ruim honderd ‘executive and non-executive’ bestuursleden dat ‘non-executive board members’ drie verschillende rollen vervullen ter zake de strategie van de onderneming.¹⁰ Zonder uitzondering ratificeren ‘non-execs’ de strategische plannen en investeringsbeslissingen die ‘executive’ bestuursleden voorleggen (*‘taking decisions’*). Het past bij de rol die RvC’s traditioneel vervullen en waar in essentie ook de Corporate Governance Code 2016 vanuit gaat: de RvB initieert en ontwikkelt en legt voorstellen voor aan de RvC die controleert en valideert. Een deel van de toezichthouders gaat een stap verder en doet, formeel of informeel, actief mee aan het voorbereiden van strategische plannen, beslissingen en investeringen (*‘shaping decisions’*). De RvC kan de RvB daarenboven bijstaan bij het nemen van strategische beslissingen door de strategische opties mee te helpen formuleren (bijvoorbeeld door een kritische houding aan te nemen en de RvB uit te dagen het onderste uit de kan te halen). Mede door ervaring in vergelijkbare activiteiten of sectoren kunnen commissarissen een constructieve bijdrage leveren aan het ontwikkelen van nieuwe strategieën en business modellen. Tenslotte, spelen toezichthouders soms een pro-actieve rol bij zowel het vormgeven van de strategie als het vaststellen van de strategische agenda en de wijze waarop strategische beslissingen worden genomen en door wie (*‘shaping content, context and conduct of decisions’*). Als ondernemingen grotendeels nieuwe sectoren en/of markten

9 J. van Manen, ‘De corporate governance code’, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 2016, 91(5/6), 124.

10 T. McNulty & A. Pettigrew, ‘Strategists on the board’, *Organization Studies* 1999, 20, 40.

betreden of creëren kunnen toezichthouders een pro-actieve rol spelen. Bijvoorbeeld, door het strategische beslissingsproces vorm te geven door benoeming en vervanging van bestuurders dan wel het inzetten van externe en aanvullende expertise of het co-creëren van opties in het netwerk of ecosysteem.

Belangrijk bij het onderscheiden van de drie bovengenoemde rollen is de vaststelling van drie verschillende vormen van invloed door de RvC op de strategie, namelijk van post-hoc of achteraf (*'taking decisions'*) tot ook vooraf of pro-actief (*'shaping decisions'*) en uiteindelijk zelfs doorlopend en/of veelomvattend (*'shaping content, context and conduct of decisions'*). In tabel 2 zijn deze drie rollen geconfronteerd met de onzekerheidstypologie van de strategische omgeving, te weten zekerheid, ambiguïteit en onzekerheid. De confrontatie resulteert in negen mogelijke interventiepatronen voor de RvC.

Tabel 2. Onzekerheidstypologie en RvC strategierollen

Strategierollen Onzekerheidstypologie	Taking strategic decisions	Shaping strategic decisions	Shaping content, context and conduct of strategy
Zekerheid	monitoring	+ advies	+ netwerkrrol + samenstelling RvB
Ambiguïteit	afstemming/ remuneratie	+ dialoog/ + duiding	+ procedureinnovatie
Onzekerheid	analyse weerstands- en adaptief vermogen	+ scenario + narratief	+ samenstelling RvB & RvC + expert search

In geval van zekerheid, kunnen we voor wat betreft de RvC-rollen terugvallen op de gebruikelijke rol- en taakomschrijving. Het gaat om de bekende responsen van de RvC: het startpunt is de strategische planningscyclus met de daarbij behorende control en monitoring van de uitvoering van de plannen in combinatie met het geven van advies en inbreng van externe contacten bij toenemende onzekerheid. Voor situaties van ambiguïteit en met name onzekerheid/onvoorspelbaarheid is zowel het aantal als de variëteit aan responsen maar beperkt ontwikkeld en uitgewerkt. Het kan mede verklaren waarom besturen en commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen in hun jaarverslagen weinig of geen aandacht besteden aan dergelijke onzekerheidscategorieën. Echter, het zijn juist deze onzekerheden die VUCA-omgevingen van ondernemingen kenmerken en vaak een doorslaggevende invloed hebben op de langetermijnwaardecreatie. Succesvol anticiperen in deze situaties vraagt om meer dan het afdekken of inspelen op externe risico's dan wel het adviseren daaromtrent. Het kan bijvoorbeeld gaan om geheel nieuwe of radicale en deels onbekende veranderingen in business modellen: *"the greatest innovation risk a company can take is to decide not to create new*

business that decouple the company's future from its existing business.”¹¹ Ondernemingen kunnen niet alleen zichzelf transformeren maar omwille van strategisch succes ook de waardenetwerken en ecosystemen waarin de business modellen zijn ingebed (vgl. Apple). En ook als de onderneming daarin slaagt, is langdurig succes niet gegarandeerd als nieuwe disruptieve veranderingen zich aandienen. De vraag hierbij is hoe de RvC in de VUCA omgevingen effectief kan bijdragen aan de langetermijnwaardecreatie van de onderneming?

Alvorens deze te duiden is het belangrijk te vermelden dat de negen verschillende responsen theoretische constructen vormen. In de complexe werkelijkheid van de boardroom bestaat de betrokkenheid van de RvC uit het gelijktijdig hanteren van meerdere responsen en het combineren van meerdere rollen. We hebben reeds geconstateerd dat de rollen in situaties van zekerheid bekend zijn en geen nadere toelichting behoeven. We richten ons daarom in het vervolg op het duiden van de rollen van de RvC onder ambiguïteit en onzekerheid. In essentie gaat het in deze situaties om nieuwe patronen waarbij de relatie tussen oorzaken en gevolgen in meer of mindere mate onbekend is en gescheiden in de tijd. Naarmate de onzekerheid toeneemt, wordt analyseren van de omstandigheden lastiger. Het betreft unieke situaties die alleen achteraf te verklaren zijn, al blijkt ook dat vaak niet eenvoudig te zijn.

Ambiguïteit vraagt om nadere verkenning en duiding van hetgeen gaande is. De RvC kan hieraan bijdragen of zelfs richting geven door uitdrukkelijker de dialoog met het management te zoeken en hen uit te dagen alternatieve interpretaties en paradigma's te benoemen en doordenken. Ook de context van de dialoog kan worden beïnvloed door procedureel in te grijpen en het speelveld en de spelers te veranderen. Diversiteit is in dergelijke situaties essentieel om alternatieve inzichten voor het voetlicht te brengen en te voorkomen dat het bestuur (te) snel voor bepaalde oplossingsstrategieën kiest. Ambiguïteit komt veelal deels voort uit een gebrekkige interne communicatie waardoor een goed totaalbeeld ontbreekt. Indien dit het geval is, kan de RvC wederzijdse afstemming bijvoorbeeld door middel van het remuneratie-instrument bevorderen.

In het geval van onzekerheid krijgt het verkennen van alternatieven (exploratie) een meer prominente plaats in de besluitvorming. De RvC kan de kwaliteit en de mogelijkheden van de verkenning beïnvloeden door te bewaken dat de onderneming over voldoende weerstandsvermogen beschikt om experimenten uit te voeren zonder dat dit de continuïteit van de onderneming in gevaar brengt. Experimenteert de onderneming volop dan is het belangrijk om te zorgen dat de juiste aandacht wordt gegeven aan de risico's van innovatieve activiteiten. Ook als alternatieven vooralsnog ontbreken en dienen te worden gecreëerd, is pro-actieve betrokkenheid van de RvC van belang. De RvC kan vanuit de eigen ervaring en expertise,

¹¹ C.M. Christensen, T. Bartman & D. van Bever, 'The hard truth about business model innovation', *MIT Sloan Management Review* 2016, p. 40, 58(1), 31.

alternatieve inzichten inbrengen en actief klankborden met topmanagers om de kwaliteit en rijkdom van verkenningen te verbeteren. Postma en Bood bespreken hoe scenarioanalyse de strategische besluitvorming kan versterken¹². Toekomst-scenario's bieden voor commissarissen een effectieve context om bestaande strategische opties ter discussie te stellen en nieuwe opties te verkennen. Scenario's helpen ook om cognitieve biases en beperkingen van strategische beslissers te (h)erkennen, bestuurders uit te dagen, aan te spreken of zelfs tegen te spreken.

Tenslotte, kan het noodzakelijk zijn om aandacht te schenken aan de herconfiguratie van de organisatie en het bestuur om verkenningen en experimenten succesvol te ontwikkelen en uit te voeren. De RvC kan experimenteren stimuleren om nieuwe technologieën en business modellen in *startups* en andere samenwerkingsverbanden uit te proberen en te testen. Tevens kunnen de implicaties voor de RvB worden geëvalueerd. De RvC is bij uitstek het orgaan dat de instrumenten bezit om de samenstelling te wijzigen, de organisatie te herconfigureren naar alternatieve scenario's en de dialoog met belanghebbenden te voeren.

5. Omgaan met onzekerheid in de boardroom

Het enerzijds voorkomen van catastrofes en het anderzijds herkennen en benutten van strategische uitdagingen vormen de basis voor de langetermijnwaardecreatie van ondernemingen. Het vereist meer dan de analyse van risico's en onzekerheden die eraan ten grondslag liggen en vraagt om een pro-actieve werkwijze van de RvC. Door de ambigue oorsprong en het complexe karakter zijn onzekerheden gevoelig voor zowel onderschatting als overschatting. Ook wordt informatie soms genegeerd of signalen van veranderingen over het hoofd gezien. Dergelijke gedragsmechanismen manifesteren zich ook in de boardroom. Onderzoek binnen '*behavioral corporate governance*' leert dat hoe complexer omstandigheden en uitdagingen zijn, hoe sterker deze gedragsmatige factoren een rol spelen bij de besluitvorming. Bekende cognitieve biases zijn het sterker vertrouwen op informatie die al beschikbaar is, het zoeken naar gegevens die voorkeuren en aannames bevestigen en het minder zwaar meewegen of negeren van afwijkende informatie.

Cognitieve, organisatorische en politieke biases beïnvloeden strategische besluitvormingsprocessen zodanig dat ook RvC's externe factoren en ontwikkelingen kunnen onder- en overschatten of over het hoofd zien. Als onzekerheid toeneemt en tegelijkertijd het bereiken van overeenstemming domineert, neemt bovendien de kans op '*groupthink*' toe. De geconstrueerde werkelijkheden en de overtuigingen die binnen de RvC groeien, vergroten het geloof in gemaakte keuzes ('*habits of control*'). Ook de gevoelde urgentie om strategische keuzes door te zetten en een actiegerichte '*can do*'-cultuur maken het moeilijker om zelf voldoende tegengas te

12 T. Postma & R.P. Bood, 'Behavioral governance: the role of scenario thinking in dealing with strategic uncertainty', In: T.K. Das, *The practices of behavioral strategy*, Information Age Publishing 2015, Ch. 2, p. 41.

geven. De RvC zal zich ten principale bewust behoren te zijn van haar mogelijke vooringenomenheid (*'judgement bias'*) en actief stappen dienen te zetten om haar eigen cognitieve onafhankelijkheid (*'independence of mind'*) te bewaken.

Dit kan bijvoorbeeld door interne tegenspraak te organiseren, een brede diversiteit in de RvC te organiseren en benoemingstermijnen te verkorten. Ook een tolerante stijl van overleg met bewustzijn van de informele statushiërarchie in de RvC en besef van mogelijke (over)identificatie met de onderneming of bedrijfstak vergroten de benodigde onafhankelijkheid van de RvC in situaties van grote onzekerheid. Een diverse RvC met een open en kritische houding kan externe belanghebbenden en experts consulteren, de netwerken en ecosystemen waar de onderneming deel van uitmaakt verkennen en aandacht hebben voor nieuwe, nog zwakke signalen uit de omgeving. Dergelijke activiteiten vormen de essentiële ingrediënten voor een actieve oriëntatie op de langetermijnwaardecreatie.¹³ De RvC kan, periodiek door zelf-evaluatie en zelf-configuratie toetsen of ze nog in voldoende mate slaagt haar onafhankelijke rol in tijden van grote onzekerheid te vervullen. Naarmate de VUCA kenmerken van de omgeving sterker zijn, wordt het belangrijker dergelijke reflectie-instrumenten veelvuldiger in te zetten.

6. De dynamische competenties van de RvC

Disruptieve veranderingen maken, per definitie, bestaande kwaliteiten en competenties minder relevant. Het geldt voor alle onderdelen van de organisatie en, *mutatis mutandis*, ook voor de RvC. Recent onderzoek laat zien dat de RvC zelf ook een vertragende factor kan zijn in het vermogen van een organisatie om strategische veranderingen door te voeren voordat disruptie zich manifesteert in onzekere omgevingen.¹⁴ Naast cognitieve beperkingen ligt de verklaring van deze inertia in de kenmerken en competenties van de RvC zelf. In de eerste plaats, kunnen op het niveau van de individuele commissaris eigenbelang, prestige, beloning en onbekendheid met nieuwe business modellen, technologieën en omstandigheden als digitale transformatie de ontwikkeling van benodigde competenties in de weg staan. In de tweede plaats, spelen op het niveau van de RvC als geheel factoren als het functioneren van de voorzitter, de samenstelling en breuklijnen binnen de RvC en de transparantie en padafhankelijkheid van praktijken en routines (bijvoorbeeld bij gestaffelde benoemingen). In de derde plaats kunnen op het niveau van de onderneming als geheel ook contingenties als het aandelenbezit van commissarissen en familieverbanden een adaptieve organisatie in de weg staan. In de vierde plaats en tenslotte kan de beschikbare tijd van commissarissen,

13 Zie bijvoorbeeld H. Strikwerda, 'Moreel kompas op de lange termijn: Corporate governance code 2016 schiet tekort bij lange termijncreatie', *Goed Bestuur & Toezicht* 2018, 14(2), 16. D.E. Veltrop, E. Molleman, R.B. Hooghiemstra, & H. van Ees, 'Who's the Boss at the Top? A Micro-Level Analysis of Director Expertise, Status and Conformity Within Boards', *Journal of Management Studies* 2017, 54(7), 1079.

14 J. Hoppmann, F. Naegelé & B. Girod, 'Boards as a source of inertia: examining the internal challenges and dynamics of boards of directors in times of environmental discontinuities', *Academy of Management Journal* 2019, 62(2), 437.

en daarmee indirect het aantal commissariaten van individuele leden een open verkenning en adequate strategische respons belemmeren. Het institutionele bestuursmodel speelt daarbij mogelijk ook een rol: one-tier boards lijken door intensievere interactie en uitwisseling van kennis en ervaring tussen topmanagers en non-executives innovatie meer te stimuleren dan two-tier boards.¹⁵ We constateerden reeds in ons onderzoek naar de jaarverslagen over het boekjaar 2018 al dat sommige RvC's in één of enkele dagdelen bijgepraat worden door het bestuur in plaats van daarin zelf een meer sturende rol te spelen. Ook kan de diversiteit aan functionele expertise in de board bijdragen aan het strategische vermogen van een organisatie tegelijkertijd om te gaan met exploitatie en exploratie.

De omgang met ambigue en onzekere omstandigheden en disruptieve verandering vraagt om tijd en actieve betrokkenheid van toezichthouders. Het vereist het ontwikkelen en introduceren van nieuwe competenties in de RvC, met name in de richting waarin de onderneming/sector zich gaat bewegen, mogelijk nieuwe besluitvormingsprocessen en meer holistisch en verkennend leiderschap. De RvC speelt een centrale rol in het beoordelen of de strategie van de onderneming op lange termijn waarde creëert. RvC's die kennis, ervaringen en competenties missen in factoren en ontwikkelingen die voor de onderneming steeds belangrijker kunnen worden, kunnen deze rol niet goed vervullen. Het is aan de RvC zelf om objectief, transparant en eenduidig vast te stellen in hoeverre de bij de commissarissen aanwezige competenties passen bij de eisen die een disruptieve omgeving stelt. Alleen de RvC die zelf in voldoende mate over de competenties beschikt om nieuwe ontwikkelingen op hun merites te beoordelen, kan vaststellen of de samenstelling van het bestuur daartoe geëigend is. Hiermee zit de RvC als geen ander bestuursorgaan in de 'driver seat' als het gaat om het anticiperen en reageren op disrupties. Het vermogen van de RvC om strategische verandering te stimuleren, sturen en beoordelen bepaalt daarmee mede het strategische veranderingspotentieel van de onderneming.

7. Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we betoogd dat de VUCA-kenmerken van de omgeving de werkzaamheden van de RvC complex maken. Om succesvol te zijn in omstandigheden die ingrijpend en voortdurend veranderen, is het vermogen om de onderneming succesvol te transformeren naar een nieuwe strategische configuratie een van de grootste strategische uitdagingen voor ondernemingen, omdat juist op dit punt exploitatie en exploratie tegenover elkaar staan. De coherentie van gelijktijdige exploitatie en exploratie vraagt van de RvC tijd, bijzondere competenties, slag-

15 J. Oehmichen, M.L.M. Heyden, D. Georgakakis & H.W. Volberda, 'Boards of directors and organizational ambidexterity in knowledge-intensive firms', *The International Journal of Human Resource Management* 2017, 28(2), 283. M.L.M. Heyden, J. Oehmichen, S. Nichting & H.W. Volberda, 'Board background heterogeneity exploration-exploitation: the role of the institutionally adopted board model', *Global Strategy Journal* 2015, 5, 154.

vaardigheid en een pro-actieve betrokkenheid bij onzekere processen van strategische verandering.

Een eerste verkenning van de jaarverslagen van de grote beursfondsen in Nederland leert dat de ruime aandacht voor meer traditionele toezichttaken van de RvC contrasteert met de benodigde aandacht van de RvC's voor strategische onzekerheden als innovatieve technologische ontwikkelingen en veranderingen in business modellen.

Wij concluderen dat meer aandacht voor de rol van de RvC voor strategie en strategische verandering de effectiviteit van de RvC als bewaker van de lange-termijn waardecreatie kan vergroten. In dit hoofdstuk hebben we een eerste aanzet gegeven op welke wijze een meer effectieve strategierol van de RvC zou kunnen worden ingevuld.

Ook kan uit recent exploratief nationaal en internationaal onderzoek worden geconcludeerd dat de RvC zelf mogelijk een vertragende factor kan zijn bij het vermogen van een organisatie tot noodzakelijke strategische verandering in een onzekere en disruptieve omgeving. We hebben geïllustreerd dat zowel structurele, cognitieve als gedragsmatige kenmerken van de RvC van belang zijn bij de effectieve rol die de RvC kan vervullen in situaties van strategische onzekerheid. De instrumenten die de RvC hier ten principale kan inzetten zijn de periodieke zelf-evaluatie en zelf-configuratie. In geval de organisatie herconfiguratie behoeft, kan worden beargumenteerd dat dit ook voor de RvC het geval is. Het potentieel van de RvC om strategische verandering te verkennen, begeleiden en beoordelen en daarmee het belang van de RvC voor het strategische veranderingspotentieel van de organisatie kan niet worden overschat. De traditionele 'toezichthouder' is in essentie reactief. De commissaris van de toekomst is een strategische uitdager die de onderneming/de bestuurder meeneemt naar een nieuw domein en volgende generatie van activiteiten en business modellen, een *'knowledgeable other'* die met de RvB nieuwe werelden verkent.