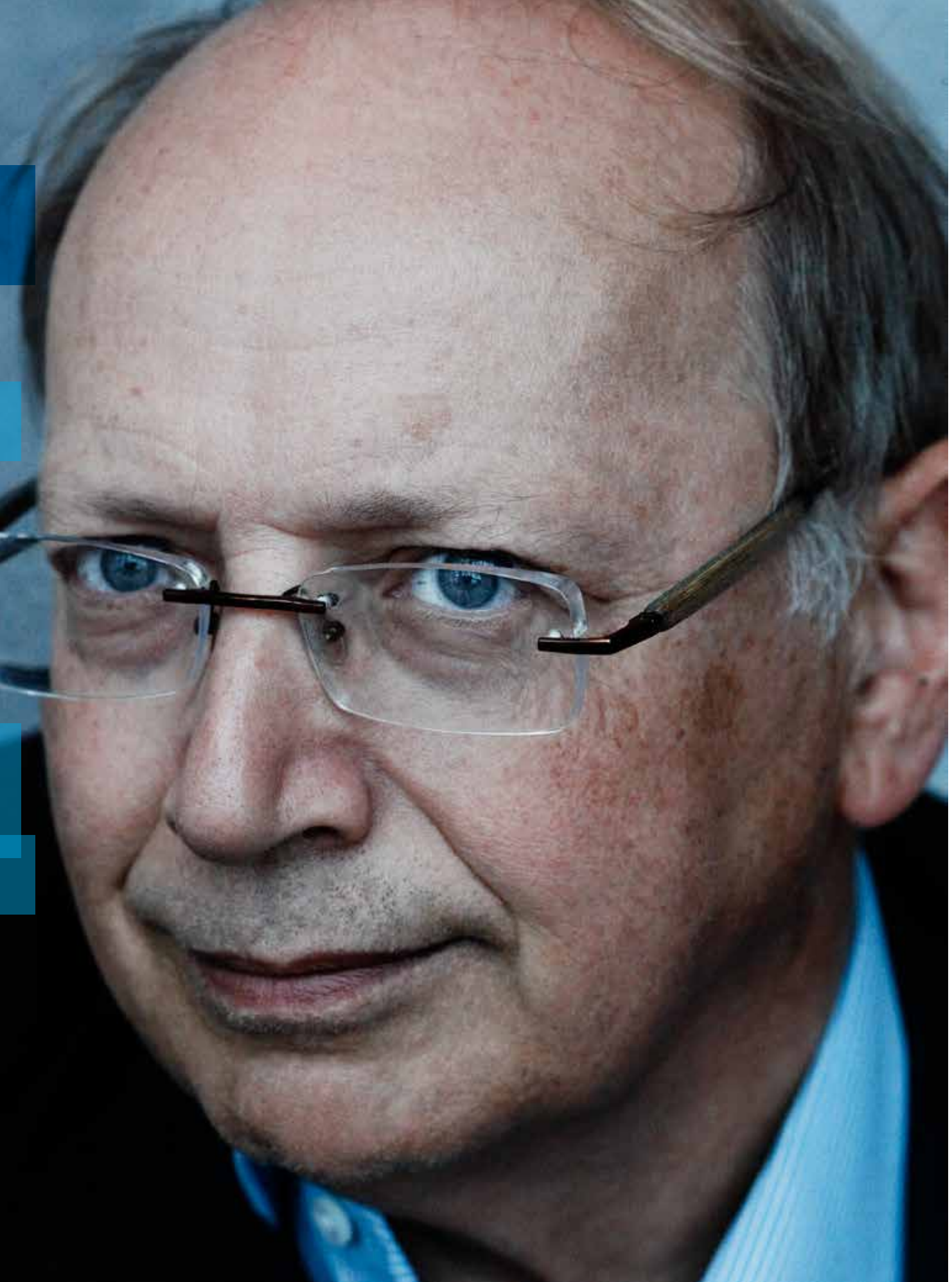


# ‘De digitale economie is niets anders dan een verbonden economie’

*Ben Verwaayen*

---

Als het over de digitalisering van de economie gaat, beweegt Ben Verwaayen zich in twee werelden. Als geen ander beseft hij dat de meeste commissarissen en bestuurders niet veel affiniteit hebben met digitale trends, wat hij “misschien ook een generatiekwestie” noemt. Tegelijk weet hij beter dan de meesten hoe belangrijk de digitale revolutie is, en heeft hij een scherp oog voor de gevolgen daarvan op de lange termijn. Volgens Verwaayen is de ontwikkeling naar een netwerkeconomie nog lang niet ten einde. “Je moet de beweging van de samenleving volgen. Dat zijn tenslotte je klanten.”



De digitalisering van de samenleving is een thema waar commissarissen zich over moeten uitspreken. Wat Verwaayen betreft lijdt dat geen twijfel. Hij ziet echter wel obstakels die dat in de weg staan. "Digitalisering levert innovaties op die zowel belangrijke kansen als bedreigingen in zich hebben. Het zou dus heel hoog op de lijst moeten staan. Maar de meeste commissarissen hebben er nauwelijks affiniteit mee. Ze zijn zich misschien wel bewust van de digitalisering, maar ze zijn zelden sturend en initiërend."

Verwaayen betreurt dat. "Het is een onderwerp dat veel meer aandacht behoeft, omdat de corebusiness van ondernemingen erdoor verandert. Het is belangrijk omdat de samenhang van de organisatie vaak wordt gecreëerd door middel van de digitale agenda. En omdat het een risicoprofiel heeft."

#### **De dominantie van de zwakste schakel**

Als er wel over wordt gesproken, worden de wezenlijke vragen niet altijd gesteld, meent Verwaayen. "Je krijgt dan een presentatie van de cio die komt vertellen dat de systemen keurig op orde zijn, en dat de risico's van cybersecurity goed met de leveranciers worden doorgesproken. Terwijl het natuurlijk over iets heel anders moet gaan. Het gaat over je distributie naar de markt, het gaat over het profiel van de interne organisatie en hoe je dat beter en efficiënter kunt ontwikkelen. En natuurlijk moet het daarna ook over de technische kant gaan, omdat systemen vaak zwaankleef-aan zijn gebouwd. De bestaande systemen bepalen dus de snelheid waarmee veranderingen kunnen worden doorgevoerd. Het intellectueel vermogen van de organisatie wordt niet bijgehouden door het

organisatorische vermogen. Dat is lastig te veranderen, maar het is wel een van de klassieke zwakheden van organisaties. Naarmate je meer mogelijkheden hebt wordt de zwakste schakel in het systeem belangrijker. Je ziet dan ook vaak dat organisaties heel enthousiast aan een digitaliseringsproject beginnen, omdat men verwacht dat men daardoor veel meer zal kunnen. Na een tijdje komen ze dan tot de conclusie dat dat helemaal niet zo is, omdat de zwakste schakel de verbetering tegenhoudt."

Desondanks is Verwaayen ervan overtuigd dat het juist is om de kansen die digitalisering biedt in het oog te houden. "Je moet zowel de risico's als de kansen kennen. De kansen geven inzicht in de manier waarop je meerwaarde kunt creëren in de bedrijfsvoering en de distributie. Als je die kansen niet pakt, dan is dat een lost opportunity."

#### **Attitude belangrijker dan kennis**

Bestuursleden moeten uiteraard de nodige kennis hebben om de juiste beslissingen te kunnen nemen, maar bij de benoeming van een ceo komt volgens Verwaayen meer kijken dan digitale kennis. "Een ceo moet bepaalde competenties hebben, maar hij hoeft geen IT-deskundige te zijn. Hij moet de goede attitude hebben, dat is belangrijker dan kennis. Kennis kun je kopen. Een ceo moet kunnen verbinden. Hij moet in staat zijn de kansen te zien en te pakken, ook als hij geen affiniteit heeft met digitale trends. Hij moet een visie hebben op de gevolgen van de digitale economie voor de interne en externe bedrijfsvoering. Op z'n minst moet hij erkennen dat de organisatie misschien niet kan functioneren zonder digitale verbindingmogelijkheden. Want de digitale economie is natuurlijk niets anders dan een verbonden economie."

Die verbinding is niet tegen te houden, benadrukt Verwaayen. "Je kunt wel doen alsof het niet bestaat, maar het bestaat natuurlijk wel. Het komt door alle kieren en gaten, dus je moet ervoor zorgen dat je een beeld hebt van wat het is. Het komt binnen via je leveranciers, je klanten, je medewerkers, dus wat doe je ermee?" Volgens Verwaayen moet elke organisatie in kaart brengen waar ze staat en waar ze zou willen staan, en moet de 'control-and-command organisatie' plaatsmaken

---

**'Digitalisering zou heel hoog op de lijst moeten staan. Maar de meeste commissarissen hebben er nauwelijks affiniteit mee.'**

---

## ‘Een ceo moet bepaalde competenties hebben, maar hij hoeft geen IT-deskundige te zijn. Hij moet de goede attitude hebben.’

voor de netwerkorganisatie. “Informatie moet gedeeld worden. Ik heb bedrijven mogen leiden die erg veel aan research en development deden. De gedachte dat je dat binnenshuis kunt houden is utopisch. In kennisorganisaties wordt veel meer uitgevonden dan vroeger mogelijk was. Technuten delen hun kennis. Daarmee krijg je heel veel informatie binnen, maar er gaat ook heel veel informatie naar buiten. Je moet dus op een andere manier nadenken over wat mijn en dijn is.”

### **Samen innoveren**

Tevreden constateert Verwaayen dat de klassieke hiërarchie daarmee wordt ondermijnd. “De mogelijkheden voor bedrijven om samen te innoveren, en voor sectoren om samen te vernieuwen zijn enorm vergroot. Ideeën kunnen veel sneller tot iets nieuws leiden. Daar moet je op een andere manier leiding en sturing aan geven dan vroeger. De verwachtingen van klanten zijn ook anders. Wij leven in een 24/7-informatiemaatschappij. Als je iets wilt weten, dan pak je je smartphone en tien seconden later weet je het. Dat kan andere eisen stellen aan de toegevoegde waarde van je product of dienst. De scheidslijn tussen nationale en internationale activiteiten verwatert ook. Je moet daar dus anders tegenaan kijken, en je moet de competenties in je bedrijf anders inschatten. Ook als commissaris moet je weten wat de risico’s zijn en wat de opbouw mogelijkheden zijn.”

De manier waarop een commissaris daar achter komt is niet wezenlijk anders dan vroeger, denkt Verwaayen. “Dat doe je gewoon door te vragen, te kijken en te luisteren. Of door af te kijken bij de best in class. Het liefst zou ik willen dat accountants die vragen eveneens stellen. Accountants kijken tegenwoordig ook over ketens heen naar duurzaamheid en corporate social responsibility. Die brede blik moet je hebben. Ik zou het fantastisch vinden als accountants hun expertise zouden gebruiken om zaken als het innovatievermogen, het digitale organisatievermogen en het digitale communicatievermogen te meten. Dat zou commissarissen een heel eind verder helpen.”

### **Professionaliseren**

Verwaayen vraagt zich echter wel af of accountants weten welke vragen ze daartoe moeten stellen. “Daar ben ik namelijk niet van overtuigd. Sterker nog: ik durf te beweren dat de meeste accountants net zo zoekende zijn als de meeste commissarissen. Dat is misschien ook een generatiekwestie. Van de manier waarop tienjarigen met internet omgaan kunnen we allemaal nog wat leren.” Hoe dan ook zullen organisaties zich moeten aanpassen aan de nieuwe omstandigheden, meent Verwaayen. “Gelukkig is er in de meeste organisaties wel iemand die de kar trekt, maar daar moet het niet van afhangen. Je moet het professioneel maken. Dat levert resultaat op. Obama heeft zijn eerste verkiezingen eigenlijk virtueel gewonnen. En als je ziet hoe nieuwe producten worden

‘Een gevolg van de digitale netwerkeconomie is dat een onderneming steeds meer verantwoordelijkheid krijgt voor de hele keten.’

gelanceerd in de consumentenmarkt, daar wordt een leuk filmpje over neergezet op Facebook of YouTube. Met wat geluk wordt dat één of twee miljoen keer bekeken; daar is geen campagne tegen opgewassen. Je moet de beweging van de samenleving volgen. Dat zijn tenslotte je klanten.”

### **Verantwoordelijk voor de keten**

Een ander gevolg van de digitale netwerkeconomie waarin bedrijven steeds hechter samenwerken, is dat een onderneming steeds meer verantwoordelijkheid krijgt voor de hele keten. “Ik moet garanderen dat in mijn keten geen kinderarbeid voorkomt, en ik moet de CO2-emissies in de keten duidelijk maken. Dus waarom zou ik niet in mijn keten ook kunnen kijken naar financiële aspecten of controleaspecten? We zullen steeds vaker bij elkaar in de keuken gaan kijken. Als wij onze core-competenties met elkaar verbinden – wat we steeds meer gaan doen – dan wil ik als toezichthouder van jou weten wat je doet om die keten transparant te maken, anders kan ik geen toezicht meer houden.”

Ook hier draait het om het stellen van de juiste vragen, zegt Verwaayen. “Als je de verkeerde dingen vraagt, dan creëer je een hoeveelheid bureaucratie die nergens toe leidt. Als je de goede dingen vraagt, dan denk ik dat de transparantie helpt. Daar kunnen we hulp bij gebruiken, en accountants zouden die hulp kunnen bieden. Maar, nogmaals, dan moet je competenties hebben op dit terrein. Je kunt dat niet binnen de muren van de onderneming houden, omdat de samenwerking tussen organisaties een steeds belangrijkere rol gaat spelen. Je zult het dus moeten doen in de transparantie van het totale proces. Maar als je daar de juiste vragen stelt, zijn dat ook relevante vragen voor die onderneming. Omdat de organisatie zelf er beter van wordt, en het dus toegevoegde waarde heeft.”

### **Tegenhouden is geen optie**

Natuurlijk heeft informatietechnologie ook minpunten, erkent Verwaayen. “In Engeland is net een interessante studie verschenen. Daarin wordt geconstateerd dat een IT-manager die vroeger 100.000 euro verdiende tegenwoordig nog maar 60.000 euro verdient, terwijl hij even goed is opgeleid en even hard werkt. Zijn toegevoegde waarde is verminderd omdat er alternatieven zijn. Dat geldt nu voor de IT-manager, maar

straks gaat het ook op voor de jurist, de accountant en veel anderen. Dat komt deels doordat bedrijven hetzelfde kunstje ergens anders goedkoper kunnen laten doen, en deels omdat er steeds meer intelligente software op de markt komt die bepaalde klussen beter kan dan een hardwerkend individu. Dat gaat onvermijdelijk gebeuren.” Het tegenhouden van die technologie is geen optie, denkt Verwaayen. “Dat heeft nooit gewerkt, en zal ook nu niet werken. Het goede nieuws is wel dat door die ontwikkeling de prijs-prestatieverhouding verbetert. En het is een economische wet dat we er allemaal beter van worden als de prestaties omhoog gaan. Het tweede goede nieuws is dat het de mensen met talent en hersens de kans geeft om andere dingen te gaan doen. Dat is waar innovatie waarde toevoegt.”

**Ben Verwaayen** is lid van de Raad van Commissarissen van AkzoNobel en was van september 2008 tot april 2013 CEO van het Frans-Amerikaanse Alcatel-Lucent. Hiervoor had hij diverse topfuncties waar onder die van Non-Executive Director van UPS, CEO/voorzitter van de Raad van Bestuur van de Operating Committee BT Group, vicevoorzitter van de Raad van Bestuur van Lucent Technologies en President en Managing Director van KPN's dochteronderneming PTT Telecom. Verwaayen studeerde rechten en internationale politiek aan de Universiteit Utrecht.