

‘Ook bij innoverende bedrijven is twee derde van de mensen wars van veranderingen.’

Commissarissen hebben veel op hun agenda staan. Toch moet er echt ruimte worden gemaakt voor onderwerpen als strategie en innovatie. Rob Ruijter ziet er mede op toe dat dat ook gebeurt. “Het ergste wat het bestuur van een onderneming kan overkomen, en waar commissarissen voor moeten waken, is dat er geen beslissingen genomen worden. Dat is dodelijk.”

“Innovatie staat zeker op de agenda van commissarissen. Bij de softwareontwikkelaar UNIT4 is het businessmodel duidelijk aan het veranderen, net als in de hele softwarewereld. Daarom is het bedrijf ook van de beurs gehaald. Een belangrijke verandering voltrekt zich aan de inkomstenkant, waar we van license fees overgaan op subscription fees. Dat heeft een aantal consequenties. Als bedrijf heb je een andere incentive om te leveren aan abonnees dan aan eenmalige klanten. Het heeft ook gevolgen voor het verdienmodel. Omdat je je geld verdeeld over een aantal jaren binnenkrijgt kunnen je resultaten onder druk komen te staan.”
Maar het is zinloos om in het verleden te blijven hangen, vindt Ruijter. “Zaken als de cloud en abonnementsvormen zijn onvermijdelijk.

Als commissaris moet je dat onderkennen. De crux is om er goed op in te spelen, en je niet te laten verleiden door de waan van de dag. Het is heel gemakkelijk om bij het oude model te blijven, maar dan ga je de wedstrijd verliezen.”

Wie kiest voor een nieuw model moet de consequenties daarvan wel onder ogen zien, zegt Ruijter. “Je weet dat je de aandeelhouders waarschijnlijk minder gelukkig gaat maken. Zo’n verandering duurt een aantal jaren, en in die tijd staan de resultaten onder druk. Het break-even-moment bereik je gemiddeld na vier jaar. Er is dus een dilemma: enerzijds is er de ‘traditionele’ wereld die weerstand heeft tegen verandering, en anderzijds is er de industrie die al daadwerkelijk aan het veranderen is. Als commissaris moet je ervoor zorgen dat je in de



Rob Ruijter



ontwikkelingen mee kunt gaan en de discussie kunt volgen. Het is best lastig om dat vanuit de polder te doen, terwijl het in Silicon Valley aan het gebeuren is.”

Evolutie versus revolutie

Ruijter wijst op het contrast met zijn commissariaat bij Wavin. “Bij Wavin moet 20% van de omzet afkomstig zijn van producten die de afgelopen vijf jaar ontwikkeld zijn. Het is dus net zo belangrijk om innovatief te zijn bij de productie van kunststof leidingen. Maar er is een groot verschil met het veranderende businessmodel van softwarebedrijven. Bij Wavin is er meer sprake van evolutie: je moet inspelen op veranderingen in de markt en aan productinnovatie doen. Bij UNIT4, maar ook bij Ziggo, is er eerder sprake van een revolutie.” En ook bij Delta Lloyd, zijn meest recente commissariaat (De AvA besluit daar 22 mei over – red.), ziet Ruijter een ander businessmodel opkomen: disintermediation. “Daar is het doel om de automatisering op orde te krijgen. Er moeten minder verschillende systemen zijn, zodat de klant steeds meer zelf kan doen.”

Zeg niet te snel ‘ja’

Ruijter ervaart het als een uitdaging om als commissaris op nieuwe businessmodellen in te spelen. “Dat lukt alleen als je een goede mix van ervaringspatronen hebt in de RvC, met hopelijk ook wat jongere mensen. Op individueel niveau betekent het dat je ‘nee’ moet zeggen tegen het soort commissariaten dat jou niet boeit. Als je toezichthouder wordt bij een bedrijf, overtuig je er dan van dat de producten in de portfolio je aanspreken. Als commissaris bij Ziggo of UNIT4 moet je belangstelling hebben voor IT, voor de digitale revolutie. Dan blijf je veel gemakkelijker op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen. Dat enthousiasme moet je hebben, dat kun je niet aanleren. Maar het is wel fundamenteel voor een commissaris, naast de generieke vaardigheden die je nodig hebt om als toezichthouder effectief te

kunnen opereren. Je moet er plezier in hebben. Dat plezier zie ik niet altijd voldoende terug. Ik heb het idee dat mensen misschien wel te snel ‘ja’ zeggen tegen een toezichthoudende rol.”

Initiatief van private equity

Bij UNIT4 loopt de discussie over het veranderende model al jaren, vertelt Ruijter. “Ik weet dat het in de investor relations onderwerp van gesprek is geweest. Private-equityfondsen luisteren daar belangstellend naar. Ze zijn goed in het spotten van ondernemingen waar een transitie gaande is die je beter ‘private’ kunt doen dan op de beurs met kwartaalverwachtingen. In dit geval kwam het eerste initiatief van de kant van private equity; RvB en RvC haakten daar samen op in. In andere gevallen heeft de organisatie de beweging vaak al in gang gezet, want innoverend is private equity niet. Ze weten er alleen goed op in te spelen.”

Duidelijke visie

Innovatie is een noodzaak, en je moet er niet te lang mee wachten. Maar waar een bedrijf moet innoveren is een kwestie van afwegen, denkt Ruijter. “Als je in de telecomsector alleen maar ‘smart pipes’ levert, marginaliseer je jezelf. Dan word je een commodity supplier met de marges die daar bij horen. In die business is het aanbod van producten en diensten voortdurend uitgebreid. Nu betreden ook de kabels de mobiele markt. Die verbreding hangt samen met de infrastructuur. Ik zie deze spelers geen content aanbieden. Je moet oppassen dat je niet te veel gaat specialiseren; je moet kijken hoe breed je wilt zijn. De toegankelijkheid en snelheid van de infrastructuur spelen ook een rol. Ziggo heeft een aantal mensen in de RvC die uit de mobiele wereld komen, en dat is een wereld waarin veranderingen redelijk snel gaan.”



'Het is heel gemakkelijk om bij het oude model te blijven, maar dan ga je de wedstrijd verliezen.'

Niet op de bestuurdersstoel zitten

Wil de raad van commissarissen alert op innovatieve ontwikkelingen kunnen reageren, dan moet hij goed zijn samengesteld. "Commissarissen moeten de juiste achtergronden hebben, ze moeten een goede mix vormen", vindt Ruijter. "Commissarissen moeten de RvB stimuleren en ermee sparren over de juiste afwegingen. Dat betekent dat je zelf moet bijblijven, zonder te pretenderen dat je de kar trekt als het om innovatie gaat. Wel moet je kijken of een ceo ruimte biedt voor innovatie, en welke dynamiek het team heeft. Verder is het voor een commissaris belangrijk om contact te hebben met de laag daaronder. Die interactie moet in orde zijn. Het belangrijkste is dat je als toezichthouder vooral toezicht moet houden. Dus niet op het puntje van je stoel gaan zitten omdat je wilt meebepalen. Daarnaast spelen professionaliteit en ervaring een rol. Je zit nu eenmaal niet van dag tot dag in de materie, zoals de executives. Je kunt niet op hun stoel zitten, dat moet je respecteren. Een goede commissaris is niet per definitie een goede bestuurder."

Het lef om 'ja' te zeggen

Voor een deel, voegt Ruijter daaraan toe, moet een commissaris ook vertrouwen op zijn buikgevoel. "En je moet ondernemingszin hebben. Je moet bereid zijn ergens in te stappen, en tegelijk kritisch blijven volgen wat er gebeurt. Je moet geïnformeerd blijven, dus er moet volledige transparantie zijn. Bij UNIT4 zijn we begonnen met financialforce.com, omdat duidelijk was dat er beweging zat in het businessmodel. Dan moet je als commissaris besluiten: dat gaan we doen en we zijn bereid om er een bepaald bedrag voor opzij te zetten. Je moet de visie en het lef hebben om 'ja' te durven zeggen. En om, bij acquisities die minder succesvol zijn, bij te sturen. Het ergste wat het bestuur van een onderneming kan overkomen, en waar commissarissen voor moeten waken, is dat er geen beslissingen genomen worden. Dat is dodelijk."

Strategische sessies

De strategie van een onderneming moet in alle rust besproken worden, zegt Ruijter. "Je moet af en toe een sessie hebben waarin je over andere dingen kunt nadenken dan

de dagelijkse gang van zaken. Met name bij een beursgenoteerd bedrijf ben je toch van kwartaal tot kwartaal bezig. Daar zit een gevaar in. Als je wacht tot de zaken op orde zijn voor je nadenkt over de strategie, dan kom je er nooit. Je moet juist tijd inruimen om naar morgen, of zelfs naar overmorgen te kijken. Dat geldt voor ceo's, maar ook voor commissarissen. Al is het maar eens per jaar: dan is de organisatie in elk geval van tevoren bezig om erover na te denken en het voor te bereiden. Ook bij de budgetbespreking is er een mogelijkheid tot reflectie."

'Ook bij innoverende bedrijven is twee derde van de mensen wars van veranderingen.'

Veranderingen kosten tijd

Het doorvoeren van veranderingen in de organisatie moet met overleg gebeuren, volgens Ruijter. "Er is tijd nodig om dat in te bouwen in je organisatie, en om je mensen te trainen in de veranderingen. Ook bij innoverende bedrijven is twee derde van de mensen wars van veranderingen, net als bij andere bedrijfstakken. Als je ervan overtuigd bent dat de verandering noodzakelijk is, moet je als commissaris dan soms toch ingrijpen. En mocht blijken dat de plannen te ambitieus waren, dan moet je je plan ook bijstellen. Daartussen loopt een dunne scheidslijn. Aan welke kant je zit is ter beoordeling van de RvB en de RvC."

De gezapigheid verdwijnt

Als een commissaris niet innovatief genoeg is, wordt dat steeds vaker gesignaleerd, merkt Ruijter. "Er vinden steeds meer evaluaties plaats, en die worden ook steeds inhoudelijker. Ik vind dat je als commissarissen onderling die verantwoordelijkheid hebt. De voorzitter heeft er een belangrijke rol in: hij is degene die dat soort processen moet entameren en sturen. Dat kan lastig zijn. Soms is de keuze voor een commissaris gewoon niet de juiste geweest. Een ceo en een cfo moeten ervoor zorgen dat ze invloed hebben op de keuze van de commissarissen. De raad van bestuur heeft de

professionele taak om te zorgen voor kritische commissarissen, geen ja-knikkers."

Als een commissaris zijn rug recht houdt wordt dat ook gewaardeerd, weet Ruijter. "Ik ben als accountant begonnen en kan af en toe heel 'vierkant' zijn. De rol van toezichthouder is veel moeilijker geworden dan hij was, maar vooral veel spannender. Het is een transitie waar we nog steeds in zitten. Het element van gezapigheid is aan het verdwijnen, hopelijk in rap tempo. Ook daarom hebben we jongere toezichthouders nodig, dat is beter voor de dynamiek. Maar in de financiële sector wordt heel erg vastgehouden aan het vertrouwde. Terwijl ze juist daar een onafhankelijke en innoverende blik kunnen gebruiken."

Rob Ruijter (1951) begon zijn loopbaan in 1970 bij accountantskantoor De Tombe & Melse en Ernst & Young. Na dertien jaar stapte hij over naar British Petroleum (BP), waar hij diverse finance- en treasuryfuncties had (onder meer in Londen), en ceo werd van BP in Zweden. Daarna werkte Ruijter enige jaren voor Philips. Tot 2000 was hij onder meer actief als financieel directeur van Philips Lighting. Datzelfde jaar kreeg hij als cfo van softwarebedrijf Baan Company de taak om het noodlijdende bedrijf weer winstgevend te maken. Vervolgens werd hij cfo van KLM en later VNU. Daarna was hij interim-cfo bij ASMI, voor hij aantrad als ceo bij VION Food Group.

Momenteel is Ruijter commissaris bij Ziggo en bij Wavin, producent van kunststof leidingssystemen. Hij is nu genomineerd als commissaris van Delta Lloyd (op 22 mei wordt bekend of hij die functie krijgt – red.). Vanaf 2009 tot maart dit jaar was Ruijter non-executive director bij UNIT4. Daarnaast is hij voorzitter van de raad van toezicht bij Terre des Hommes, en voormalig lid van het bestuur van de Stichting Continuïteit Delta Lloyd en van de raad van advies van Verdonck, Klooster & Associates.

