

Bron: [nationaalregister.nl](http://nationaalregister.nl), 14-10-2015

## Nieuwe economie vraagt om nieuw toezicht' Marga Hoek



14-10-2015

Interview

### Oproep om mee te denken over innovatie commissariaat

***Sustainnovation*: de combinatie van duurzaamheid en disruptieve innovatie vraagt om een andere manier van toezicht houden, aldus Marga Hoek, directeur van De Groene Zaak en bestuursvoorzitter van Het Groene Brein. De contouren van het nieuwe toezicht: oog voor meervoudige waardecreatie en zicht op de hele waardeketen.**

Vlak voor De Dag van de Duurzaamheid (9 oktober) verscheen de internationale versie van het boek *Zakendoen in de nieuwe economie*. De Nederlandse versie werd vorig jaar uitgeroepen tot Managementboek van het Jaar 2014. Het boek schetst hoe organisaties kunnen inspelen op de nieuwe economie, waarin twee ontwikkelingen samenkomen: de noodzaak tot duurzame waardecreatie in brede zin en disruptieve innovatie. Alleen organisaties die proactief op deze ontwikkelingen inspelen met een ingrijpende transformatie van hun businessmodel, zullen in de toekomst overleven, aldus auteur Marga Hoek, oprichter en directeur van netwerkorganisatie De Groene Zaak, bestuursvoorzitter van Het Groene Brein en nummer 22 op de onlangs verschenen *Duurzame Top 100* van dagblad *Trouw*. Commissarissen spelen bij die transformatie een cruciale rol, stelt Hoek, zelf een ervaren toezichthouder.

*Hoe kunnen ondernemingen opereren in de nieuwe economie?*

'Het karakter van ondernemerschap zal de komende jaren sterk veranderen door de voortschrijdende verduurzaming van de economie en door disruptieve innovatie als gevolg van de technologische vooruitgang. Beide ontwikkelingen hebben een verstrekkende invloed op het bestuur en het toezicht van ondernemingen. De doelstelling van ondernemingen in de nieuwe economie is

het creëren van meervoudige waarde: niet alleen financieel, maar ook op sociaal en ecologisch gebied. Primaire gerichtheid op financiële resultaten en in de marge ook nog een beetje maatschappelijk verantwoord ondernemen volstaat niet meer. De organisatie van de toekomst stuurt op die meervoudige waardecreatie met een geïntegreerde balans, waarin niet alleen de financiële resultaten, maar ook de sociale en ecologische kosten en opbrengsten zijn meegenomen. Niet drie keer winst, maar één allesomvattend winstbegrip.'

*Hoe kunnen ondernemingen daar concreet op sturen in de praktijk?*

'Een goed voorbeeld is sportschoenfabrikant Puma. Dat bedrijf publiceerde als eerste een environmental profit and loss account. Daaruit bleek dat er 202 miljoen euro winst was gemaakt in het jaar 2010, maar dat de natuur voor 145 miljoen euro schade was toegebracht: 51 miljoen euro door de veroorzaakte luchtverontreiniging en afval en 94 miljoen door de uitstoot van CO2 en waterverbruik. Dat bedrag trok Puma van het financiële resultaat af. Inmiddels probeert de onderneming haar geïntegreerde P&L te verbeteren door de ecologische voetafdruk te verkleinen.'

*Hoe kunnen commissarissen bijdragen aan de gewenste transformatie van de ondernemingen waarop ze toezicht houden?*

'Veel ondernemingen beschouwen hun meerjarenplannen en hun inspanningen op het gebied van maatschappelijk ondernemen nog steeds als twee aparte entiteiten. Ze worden dan ook apart geagendeerd en voorgelegd aan de raad van commissarissen. Bestuur en toezicht moeten zich echter richten op shared value: het creëren van maatschappelijke waarde in brede zin en een positieve impact op de wereld. Dat is het kompas waardoor ondernemingen zich voor hun toekomstige koers moeten laten leiden. Commissarissen bewaken de continuïteit. Ze moeten de koers van de organisatie dus voortdurend ijkken aan dat kompas en toezicht houden op een brede waardenset: niet alleen financieel, maar ook sociaal en ecologisch. Daarnaast moeten commissarissen over de grenzen van de onderneming heen leren kijken. De belangrijkste value drivers liggen namelijk vaak buiten het bedrijf, namelijk bij de ketenpartners. Zo kwam Puma erachter dat het bedrijf slechts zes procent van de vermindering van de ecologische voetafdruk kon realiseren door verbeteringen in de eigen bedrijfsvoering. De overige 94 procent werd elders in de supply chain veroorzaakt, bijvoorbeeld bij de productie en verwerking van het leer en rubber dat voor de sportschoenen werd gebruikt. In de netwerkeconomie zijn prestaties van organisaties in toenemende mate afhankelijk van ketenpartners. Ze moeten elkaar ook helpen: grote bedrijven kunnen startups bijvoorbeeld steunen met financiering en op hun beurt profiteren van de creativiteit en wendbaarheid van jonge ondernemers. Commissarissen kunnen die vormen van samenwerking aanjagen.'

*Wat betekent dat concreet voor de organisatie van het toezicht?*

'Commissarissen moeten de hele waardeketen overzien en toezicht houden met een brede scope: zoekt het bestuur wel voldoende samenwerking binnen de keten om samen de doelstellingen op het gebied van duurzaamheid en innovatie te realiseren? Dat vraagt ook om een andere manier van netwerken en informatie vergaren. Commissarissen moeten niet alleen actief op zoek naar informatie binnen en over de onderneming, maar ook daarbuiten: wat gebeurt er in de value cycle? Ze zouden bijvoorbeeld in gesprek kunnen gaan met de toezichthouders van andere bedrijven in de waardeketen. Overigens ligt er ook intern een uitdaging: de transformatie naar een nieuw businessmodel gaat vaak gepaard met instabiliteit. Er ontstaan ambidextrous organizations, die met het ene been in de traditionele business staan en met het andere been in de nieuwe economie. Commissarissen moeten oog hebben voor de risico's en dilemma's van dat transformatieproces en ook daar de continuïteit bewaken.'

*Per 1 januari 2017 wordt Europese wetgeving op het gebied van integrated reporting van kracht. Zijn commissarissen al klaar voor het toezicht daarop?*

‘Belangrijk is dat bestuurders en commissarissen zich realiseren dat geïntegreerde verslaglegging van financiële, sociale en maatschappelijk doelen iets anders is dan drie aparte verslagen met een nietje erdoor. De nieuwe economie vraagt om een geïntegreerde winst- en verliesrekening. AkzoNobel bijvoorbeeld hanteert tegenwoordig al een viervoudige P&L: naast de financiën wordt gekeken naar de impact op het niveau van ecologie, de individuele medewerkers en de samenleving in haar geheel. We hebben dus commissarissen nodig die zulke viervoudige P&L’s kunnen lezen, beoordelen en toetsen. Auditcommissies bijvoorbeeld zullen andere grondslagen moeten hanteren. Ook het Verslag van de raad van commissarissen in het jaarverslag zal een bredere scope moeten krijgen.’

*Hebben commissarissen wel de kennis en competenties voor die nieuwe vorm van toezicht houden?*

‘Ik kom dat soort nieuwe toezichthouders nog niet vaak tegen. Commissarissen hebben hun werkende bestaan vaak al een aantal jaar achter de rug. Toen zijzelf bestuurder waren, werden ze nog niet op dezelfde schaal geconfronteerd met megatrends als duurzaamheid en disruptieve innovatie als de huidige generatie bestuurders. Commissarissen baseren zich dus op de achterhaalde ervaringen uit hun verleden om toezicht te houden op toekomstbestendigheid. Het volgen van een cursusje duurzaamheid volstaat niet meer voor toezicht op de uitdagingen van de nieuwe economie. Net zomin als het opnemen van een goeroe op het gebied van duurzaamheid of innovatie in de raad van commissarissen. Het moet door de héle raad gedragen worden en volledig worden geïntegreerd in het toezicht. We moeten het commissariaat dus innoveren. Momenteel werk ik aan een boek om dat nieuwe toezicht concreet handen en voeten te geven. Ik doe graag een oproep aan lezers van Governance Update om daarover mee te denken. Mijn boek Zakendoen in de nieuwe economie is mede tot stand gekomen door crowdsourcing. Meer dan 200 mensen hebben aan het boek meegewerkt: ceo’s, professionals uit een dwarsdoorsnede van sectoren, politici, wetenschappers en zelfs kinderen. Het zou prachtig zijn als ik ook voor dit nieuwe boek input zou krijgen van commissarissen en mensen die nauw bij het toezicht in Nederland betrokken zijn. Alle ideeën en suggesties zijn meer dan welkom!’

Klik [hier](#) voor informatie over en contact met Marga Hoek.

Auteur(s):

Marika van Zanten

Dit artikel is gepubliceerd in:

GU2015okt