

# Digicommissaris Aloys Kregting bestrijdt naïviteit: 'De digitalisering loopt wél zo'n vaart'

11-04-2019 | Interviewer: [Job Voorhoeve](#) | Auteur: [Angelo van Leemput](#) | Beeld: [Maartje Geels](#)



Aloys Kregting, cio van verfconcern AkzoNobel en in digitale zaken gespecialiseerd commissaris, verkondigt een digi-evangelie dat niet iedereen aanspreekt. 'Commissarissen zeggen allemaal dat hun bedrijf echt heel anders is, of dat wat ik zeg voor iedereen geldt – maar niet voor hun sector.'

[Aloys Kregting](#) is een *new kid on the block* in commissarissenland. Vanwege zijn digitale achtergrond staat hij op veel lijstjes van bedrijven die een digitale injectie kunnen gebruiken. Momenteel zet Kregting zijn kennis in bij de raad van toezicht van het Universitair Medisch Centrum Utrecht (UMC) en bij de raad van commissarissen van de Volksbank. Zijn devies: 'Een digicommissaris moet in staat zijn een abstract digitaal verhaal te vertalen in gewonemensentaal.' Zijn standaardvraag bij Akzo-Nobel: 'Verkopen we er ook meer verf door?' Job Voorhoeve, partner bij executive search bureau Amrop, gaat in gesprek met Kregting.

Geregeld heeft Kregting zijn 'kodakmomentje'. Als enthousiast amateurfotograaf weet hij maar al te goed hoe Kodak, ooit het grootste bedrijf ter wereld, de digitale slag miste en uiteindelijk volledig verstrikt raakte in analoge fotorolletjes. Dat 'kodakmoment' heeft Kregting vaak op netwerkbijeenkomsten, als hij spreekt met erkende, ervaren commissarissen en directeuren, mensen met kilometers op de teller. Daar hoort hij net iets te vaak *the same old song*. Kregting: 'Ze zeggen allemaal dat hun bedrijf echt heel anders is dan andere bedrijven, of dat wat ik zeg voor iedereen geldt – maar niet voor hun sector.' Radeloos wordt hij ervan. Maar hij weet inmiddels hoe te pareren: 'Ik geef snoeiharde voorbeelden van waarom het in hun industrie wel degelijk fout kan gaan. Nou, dan wordt het soms even stil. Dan hoor je een heel zwaar kwartje vallen.'

## Wat zegt dit gedrag?

'Dat er eigenlijk *discomfort* heerst in de huidige commissarissenpopulatie als het om digitalisering

gaat. Voor een deel is digitalisering zo'n vreemd terrein dat ze het er liever helemaal niet over hebben. De kop gaat in het zand. Overigens zie je dat niet alleen bij commissarissen, maar ook in raden van bestuur. Ze denken allemaal dat het zo'n vaart niet zal lopen. Niet in onze industrie. Niet in dit bedrijf. Mijn stelling is: disruptie door digitalisering gaat overal gebeuren, op geen enkele uitzondering na. Het is alleen nog niet helemaal duidelijk wanneer het gaat gebeuren en hoe laat op de dag. Wat ik zie, is dat raden van commissarissen over het algemeen uitblinken in de hele gang van zaken die het bedrijf heeft gebracht waar het op dat moment is – en daar heb ik dan ook diep respect voor. Maar dat is natuurlijk aan de andere kant meteen een probleem. *What brought us here, will not bring us there.* Bestuurders en commissarissen worden bijna gegijzeld door de kennis die hen heeft gebracht waar ze op dat moment zijn. Daarom is het zo moeilijk om naar nieuwe businessmodellen te kijken.'

### **Het lijkt me moeilijk om een plek te bevechten in zo'n raad...**

'Tenzij je een president-commissaris hebt die het snapt. Een voorzitter die inziet wat nodig is en die niet alleen maar leunt op oude kennis en ervaring, en daarmee diversiteit durft aan te brengen. Dat is het leiderschap wat we nodig hebben. Ik moet zeggen dat de terugkoppeling die ik krijg van de overige commissarissen van de Volksbank en het UMC Utrecht ronduit positief is. Ze zijn echt blij met de alternatieve inbreng.'

### **Wat is uw aanpak?**

'Het helpt altijd als je een concreet voorbeeld kunt noemen van wat er zou kunnen gebeuren. Uiteindelijk zie je overal dezelfde tendens, namelijk: ineens bedenkt iemand iets slims en dicht daarmee de kloof tussen klant en *supply*, door middel van een platform bijvoorbeeld. De bekende voorbeelden zijn multimedialplatform iTunes, marktplaats voor privé-accomodaties Airbnb, vervoersaanbieder Uber en onlineboekingsplatform Booking.com. In de bancaire sector heb je Knab. Zij hebben een elektronische bank ontwikkeld. Technologiebedrijf Google heeft nu twee banklicenties verkregen in landen in Europa. Zij zijn wél handig met data. Het is altijd hetzelfde: *demand, supply* en een nieuw platform ertussen.'

### **Geldt deze ontwikkeling ook voor een ziekenhuis?**

'Daar gaat het exact hetzelfde, al is een ziekenhuis natuurlijk geen bedrijf op een concurrerende markt. Bij het UMC Utrecht werd ook gezegd dat het in de medische wereld allemaal anders werkt, maar dat is in de kern onjuist. Ook een ziekenhuis moet kijken naar de zaken waarmee het zich kan onderscheiden. Overal, ook in ziekenhuizen, zie je dat elke afdeling zijn eigen oplossing wil. Iedereen wil altijd zelf alles regelen, dat is een menselijke trek die je in iedere industrie terug ziet komen. *Every fool his own tool* noemen we dat. Die eigengereidheid is duur. Waarom moet iedere medische divisie zijn eigen prullenbakken hebben? Daar blijken dan allerlei redenen voor te zijn, maar uiteindelijk blijft zo'n verhaal niet overeind. Dan stellen we de vraag: leveren jullie dankzij de prullenbakken betere zorg? Redden we levens met een rode in plaats van een grijze prullenbak? Of nog sterker: kies maar, allemaal een eigen prullenbak of een paar extra verpleegkundigen. Het inzicht komt dan al snel: we gaan centraal prullenbakken inkopen, want het UMC Utrecht wil natuurlijk zo veel mogelijk goede zorg leveren.'

### **Heeft u die lessen geleerd bij AkzoNobel?**

'Daar werkt het precies zo. Ook dáár wil iedereen zijn eigen oplossing en stel ik standaard de vraag: gaan we één liter verf meer verkopen door een ingewikkelde oplossing? Zo nee, dan doen we het niet – dan gaan we naar de standaard die in de industrie geldt. Met de dingen die wel onderscheidend zijn, moet je uitpakken. Het mooie is dat als een concern standaardiseert op de niet-onderscheidende activiteiten, het heel veel geld kan verdienen. Soms gaan de IT-kosten zo door de helft. Het geld dat dat oplevert, kan worden geïnvesteerd in onderscheidende dingen.'

### **In hoeverre staat de governance de digitalisering in de weg?**

'Het is zinvol nu en dan het governance model van een bedrijf ter discussie te stellen. Soms is het antwoord op een vraag: ik kan je de oplossing wel bieden, maar niet binnen dit bedrijf, niet zoals het nu geregeld is. Er werd me ooit eens gevraagd een applicatie voor een *financial shared service centre* in te richten. Allemaal mooi en aardig, maar dat werkt niet als iedere afzonderlijke finance director mag bepalen wat er gebeurt in die applicatie. Als je zoiets doet, wil je standaardisatie, met maar één baas die bepaalt hoe het eruit ziet. Doe je dat niet, dan kom je van de regen in de drup, dan krijg je geautomatiseerde complexiteit.

Ook hier geldt: door een andere *chart of accounts* ga je geen liter verf meer verkopen. Sterker nog: het praten over een nieuwe *chart of accounts* kost geld. Urenlang praten over dingen die totaal niet relevant zijn: dat zie je bij heel veel industrieën. Niet doen. Maak een keuze en ga verder.'

### **Wat is de rol van IT hierin?**

'Nou, in alle eerlijkheid: IT heeft veel extra complexiteit gefaciliteerd. Er bleek overal een oplossing voor, maar overzichtelijker werd het niet. Dat is wat ik met geautomatiseerde complexiteit bedoel. De auto-industrie is daar een mooi voorbeeld van. Daar leverde iedere technologische ontwikkeling een nieuwe bestuurslaag op. Je kreeg een manager veiligheid, een manager duurzaamheid, een manager *design*, een manager *costs*, een manager *repairability*. Met iedere nieuwe ontwikkeling werd het weer een beetje ingewikkelder – en IT maar doorbouwen. Soms moet je dan een stapje terug proberen te doen.'

### **Voor uw financieel toezichthouderschap bij de Volksbank bent u uiteraard gescreend door toezichthouders De Nederlandsche Bank (DNB) en de Europese Centrale Bank (ECB). U bent geen bankman, in hoeverre was dat spannend?**

'Ik heb die toetsingsgesprekken als heel prettig ervaren. Uiteraard checken de toezichthouders of je inhoudelijk geschikt bent voor de functie, of ze niet toevallig met een totaal ongeschikte persoon te maken hebben. Dat was een grondige *screening*, waarbij ze ook oprecht geïnteresseerd waren in mijn visie. Ik heb zelf in alle openheid gezegd dat ik twijfelde of ik in de bancaire sector aan de slag wilde.'

### **Waarop was die twijfel gebaseerd?**

'Dat heeft vooral met mijn eigen principes te maken en mijn kijk op de bancaire sector. Die sector heeft in mijn ogen lange tijd een kwalijke rol gespeeld in de economie, was een industrie geworden met producten die ze zelf niet meer begrepen. Er werden steeds grotere percentages afgeroomd van de echte economie. Dat ging zo ver dat de economie bijna op de knieën lag. Ik twijfelde of ik in die branche werkzaam wilde zijn. Maar uiteindelijk sprak het verhaal van de Volksbank me aan. De Volksbank wil de menselijke maat terugbrengen en stuurt bijvoorbeeld geen incassobureau naar klanten die in de problemen komen. Terecht, want incassobureaus zijn er niet om een klant te helpen, maar om er geld aan te verdienen. Bij de Volksbank krijgt niemand een bonus, er is geen enkele prikkel om kortetermijnwinst te maken. Dat sluit aan bij mijn eigen ideeën.'

### **Wat spreekt u aan in het toezichthouderschap bij het UMC Utrecht?**

'De digitalisering van de zorg is een uitermate interessant thema. Op termijn gaan we toe naar preventieve zorgverlening. Dat kan bijvoorbeeld op termijn door DNA digitaal inzichtelijk te maken. Daaruit kun je zien welke ziektebeelden naar voren komen, met welke gezondheidsrisico's iemand te maken krijgt. Dat kan leiden tot enorme kostenbesparingen. Geven we twee ton uit als je je op je 60ste meldt met een hartkwaal? Of slik je vanaf nu elke dag twee aspirientjes? De toekomst is dus zorgen dat er minder zorg nodig is.'

### **Bij dit soort technologische en digitale ontwikkelingen komen natuurlijk ook allerlei ethische vragen om de hoek kijken...**

'Jazeker. Een verzekeraar kan dan zeggen: iemand met een bepaald DNA-profiel gaat meer premie betalen. Dat ga je allemaal krijgen. Maar daar moet je niet bang voor zijn. Zulke ontwikkelingen met verstrekkende gevolgen gaan zich gewoon voltrekken, of je dat nu leuk vindt of niet. Het hele ecosysteem gaat op zijn gat. De maatschappij zal moeten wennen aan de nieuwe mogelijkheden. Als de *benefits* maar groot genoeg zijn, is de voortgang niet te stoppen. Dat is met alles zo.'

### **De digitale wereld is er een van *opportunities* en *threats*. Wat overheerst? Angst voor de risico's of oog voor de kansen?**

'Meestal overheerst het oog voor de kansen. Mensen realiseren zich niet wat de bedreigingen zijn. Vooral in Nederland zijn we ongelooflijk naïef. Iedereen denkt dat er alleen in Amerika wordt gehackt, terwijl we zoveel *intellectual property* hebben. Natuurlijk zijn mensen daarin geïnteresseerd. Maar uiteindelijk moeten bedrijven oog hebben voor zowel de *opportunities* als de *threats*. Als je je digitale kansen wilt grijpen, is aandacht voor risico's als *cybersecurity* broodnodig. Doe je dat niet, dan rijd je keihard op een muur af.'

### **Wordt u, als u dit opwerpt, niet met uw eigen vraag om de oren geslagen: verkopen we er een liter verf meer door?**

'Zeker niet. Mocht ik die vraag wel krijgen, zal ik voorbeelden geven van de mogelijke impact op ons bedrijf. Dat is de crux: ik probeer in een taal te praten die iedereen begrijpt. Zoals ik al zei: je moet in staat zijn een abstract digitaal verhaal te vertalen in gewonemensentaal.'

### **Wat zou u als digicommissaris bedrijven aanraden?**

'Alle bedrijven zouden moeten nadenken over de digitale impact. Een mooie manier om dat te toetsen, is jezelf af te vragen of er digitale concurrentie is geïdentificeerd. Is het mogelijk dat je *out of business* gaat vanwege een andere partij, of dat je markt wordt gedecimeerd tot een nul-marge-business? Geloof me: die digitale concurrent is er altijd. Misschien niet vandaag, maar zeker over drie jaar. Meestal is die digitale concurrent geen oude, vertrouwde concurrent uit de branche, maar een nieuwe partij. Je wordt vaak schuin ingehaald – door een Google dat zich op bankieren gaat richten, door een Uber die de taximarkt wegvaagt.'

### **En als u het positiever probeert te formuleren?**

'Dan zou ik zeggen dat het altijd mogelijk is om jezelf opnieuw uit te vinden, door op zoek te gaan naar nieuwe proposities. Als bedrijf kun je zeggen: we gaan niet langer een product of onderdeel leveren, we gaan zorgen dat onze klanten een volledig eindresultaat krijgen. Zo worden bedrijven meer dienstverlener. Als er in een raad van commissarissen over dit soort nieuwe proposities wordt gesproken, dan weet je in ieder geval dat het leeft, dat er oog is voor de toekomst.'

*Gepubliceerd in Management Scope 04 2019.*