

THE BOARD OF DIRECTORS AND DISRUPTIVE INNOVATIONS

A CROSS-SECTORAL STUDY

Word count: 21.190

Ewout Dumon

Student number : 01301583

Promotor/ Supervisor: Prof. dr. Gerrit Sarens

Master's Dissertation submitted to obtain the degree of:

Master of Science in Business Engineering

Academic year: 2017 – 2018



CONFIDENTIALITY AGREEMENT

PERMISSION

I declare that the content of this Master's Dissertation may be consulted and/or reproduced, provided that the source is referenced.

name student :

signature

Table of content

1	Introduction.....	1
2	Research design	2
3	Literature study: The board and disruptive innovations	4
3.1	A clear definition of disruptive innovations.....	4
3.1.1	Theory of Clayton M. Christensen	4
3.1.2	What makes an innovation disruptive	5
3.1.3	General misconceptions	6
3.2	The incumbent's standpoint: what to do when faced with disruptive innovations	7
3.2.1	Difficulties in reacting to disruptive innovations	7
3.2.2	Better identifying disruptive innovations.....	8
3.2.3	Most important and effective responses to disruptive innovations.....	10
3.3	Implications for board and management	11
3.4	The board of directors and their role in the organization.....	13
3.4.1	Main tasks and responsibilities of the board of directors	13
3.4.2	Board composition: Which parties are present	14
3.4.3	Main challenges facing the board of directors today	16
3.5	Board effectiveness: impact on corporate performance and strategic change.....	17
3.5.1	Identifying board effectiveness.....	17
3.5.2	Impact of board processes and characteristics on board effectiveness	19
4	Empirical research: The Board and disruptive innovations	24
4.1	Impact of disruptive innovations	24
4.1.1	Introducing disruptive innovations	24
4.1.2	Organizational challenges	25
4.2	Strategic approach.....	29
4.2.1	Organizational business case	29
4.2.2	Quickness of reaction.....	30
4.2.3	Strategic change.....	30
4.2.4	Acquisitions and participations	31
4.2.5	Other strategic decisions made.....	32
4.2.6	Assessment current performance	33
4.3	The board of directors	34
4.3.1	Analysing and discussing disruptive innovations	34
4.3.2	Board characteristics	42
4.3.3	The board on large vs small companies	44

4.3.4	Future challenges for the board	45
5	Conclusion.....	46
6	Bibliography	III
7	Appendix	1

1 Introduction

Disruptive innovations are a hot topic these days. Practically every sector is confronted in some way with new, serious challenges, because of disruption. Due to the rapid, technological change, disruptive technologies, business models and products are developed and enter the market at a much higher rate. These disruptive innovations are given huge attention, as they are able to cause serious problems to incumbent companies. In numerous literature, disruptive innovations are described extensively, as well the organizational policies that incumbent firms can apply in order to respond effectively to these disruptive threats. These strategic policies are put in place by the management, together with the board of directors. The board of directors is also a widely discussed topic in the literature. The board serves as the highest strategic decision making unit in every company. However, unlike the management, the board of directors is not operational, which is why its link to disruptive innovations is much less clear. The goal of this research is to clarify the role of the board within organisations that are confronted with disruption in their sector. More specifically, how does the board of directors contribute in effectively responding to disruptive challenges? In a qualitative research, board members of large, Belgian companies were asked what the main disruptive threats are for their companies, how the companies approach these disruptive challenges and how these disruptive challenges are brought to and discussed at the board level. In this research paper, a literature study on both disruptive innovations and the board of directors is provided. Next, an analysis is performed on the different topics that were discussed in the interviews. Finally, a conclusion is made, answering the research question that can be of value, considering the importance of the board of directors, as well as the importance of disruption in different sectors today.

2 Research design

In order to find the most suitable respondents for the empirical research, a structural approach was used. Through online research, sectors were identified which are confronted with (multiple) disruptive innovations. Within these identified sectors, multiple companies were searched, which had to apply to certain criteria: the company had to have its headquarters in Flanders or Brussels, such that it would be manageable to conduct face-to-face interviews, the company had to be of a certain size and there had to be a clear separation between the board of directors and the management of the company. Having identified multiple companies that were suited for this empirical research, the respective boards were looked-up to find directors that could serve as respondents. For most of the companies, the board of directors and its members are presented on the website of their respective companies. A significant amount of potential respondents were contacted through multiple channels: LinkedIn, direct mailing and indirect contacting via the company.

- **LinkedIn:** A short message, concerning the purpose of the connection request was sent. When this request was accepted, an appointment was arranged via e-mail. Three respondents were acquired via LinkedIn.
- **Direct mailing:** When an e-mail address was available online, direct mailing was used to contact the respondent. This mail consisted of the purpose of the master thesis, the reason why this company was interesting and the question whether there was willingness to conduct an interview. Five respondents were acquired via direct mailing.
- **Indirect contacting:** Multiple companies were contacted through their general contact number. In most of the cases an e-mail address, or telephone number of the management assistant was provided for further contact. Four respondents were acquired via indirect mailing.

The respondents' codename that is used in the analysis, the type of director, as well as the type of company they represent, are provided below. As can be noticed, the companies belong to some of the biggest, Belgian players within their respective sectors. Furthermore, the respondents represent a mix of CEO's, independent directors and chairs of the board.

The interviews were conducted in face-to-face conversations in the concerning companies (9 interviews), or by telephone and skype (3 interviews). The questions were categorized in three main parts: the impact of disruption on the company, the strategic approach that the company applied and the internal dynamics within the board room. Open questions were used, in order to let the director respond freely. If an interesting topic was identified, supplementary questions were asked. The questionnaire is provided in the appendix. It should be noted that this is a general questionnaire, which was altered slightly, with respect to the type of company.

The coding tool NVivo was used to structure the responses in the different interviews. Nodes were created that represented the different topics that were discussed. This coding served as the basis for the analysis of the different interviews.

Respondent	Type of director	Type of company	Listed	Number of employees
Director A	Independent director	Insurance group	Yes	13.071
Director B	CEO, director	Fashion retailer	No	1.600
Director C	Chairman of the board	Publishing/media group	Yes	1.500
Director D	Independent director	Imaging and IT multinational	Yes	11.728
Director E	CEO, director	Fashion retailer	No	642
Director F	Independent director	Transmission system operator (TSO)	Yes	1.100
Director G	Chairman of the board	Financial institution	No	6.428
Director H	Independent director	Technology company	Yes	3.500
Director I	Chairman of the board	Hospital	No	1.650
Director J	Chairman of the board	Telecom company	Yes	14.090
Director K	Independent director	Logistics company	Yes	33.992
Director L	Chairman of the board	Technology company	Yes	3.500

3 Literature study: The board and disruptive innovations

3.1 A clear definition of disruptive innovations

3.1.1 Theory of Clayton M. Christensen

These days, the literature about “disruptive innovation” is numerous. It was Clayton M. Christensen who first proposed the disruptive innovation theory in his influential book ‘The innovators dilemma’. In this bestseller, M. Christensen focusses on providing a basic theory of disruptive technologies. A brief explanation of the theory is as follows: A disruptive technology is a technology with which an entrant in the market is able to challenge the incumbent’s technology over time. These technologies are initially inferior to the incumbent’s technology on the performance aspects valued by the mainstream market, but offer non-standard functionalities that are attractive to overlooked customers by the incumbent. Once established a foothold in that niche market, the disruptive technology improves gradually on the performance aspects valued by the mainstream market. Over time, the disruptive technology catches up on the these performance aspects while having the advantage over the incumbent’s technology on its attributes which gave it initial success in the niche market. The incumbent’s customers see the value of the disruptive technology and start adopting it, posing a serious threat to the incumbent of dramatically losing market share. (Christensen, Raynor, & Mcdonald, 2015) Figure 1 provides a visualisation of this theory.

This basic theory of disruptive technologies was later expanded to include other disruptive innovations such as radical product innovations and even business model innovations. Business model innovations do not offer a new product or service to the market, but redefine an existing product or service and the way it is introduced to the customer. This different business model attracts new customers by emphasizing product or service dimensions that are attractive to them. Amazon competing in the book retail industry and EasyJet in the airline industry are good examples of business model innovations. Radical product innovations create ‘new to the world products’. These new products radically change the habits and behaviours of the customers and undermine the competences and assets of the incumbent firms. (Markides, 2006) Instead of using ‘disruptive innovation’ as an overarching term for these different innovations, Markides argues that, despite all being disruptive in nature, they cannot be considered under one single term, but have to be treated separately, due to the very different challenges they pose to incumbents.

Another refinement of the theory by M.Christensen is that disruptive innovations can be further classified in low-end and new market disruptive innovations. Low-end market disruptions target the least profitable customers in the market that are overshoot by the incumbent. With a more efficient technology, the entrant can construct a business model with a lower-cost structure to target the low end market and move up from

there. New-market innovations initially compete against non-consumption. These innovations change the way of doing business and create a new market. (Christensen et al., 2015)

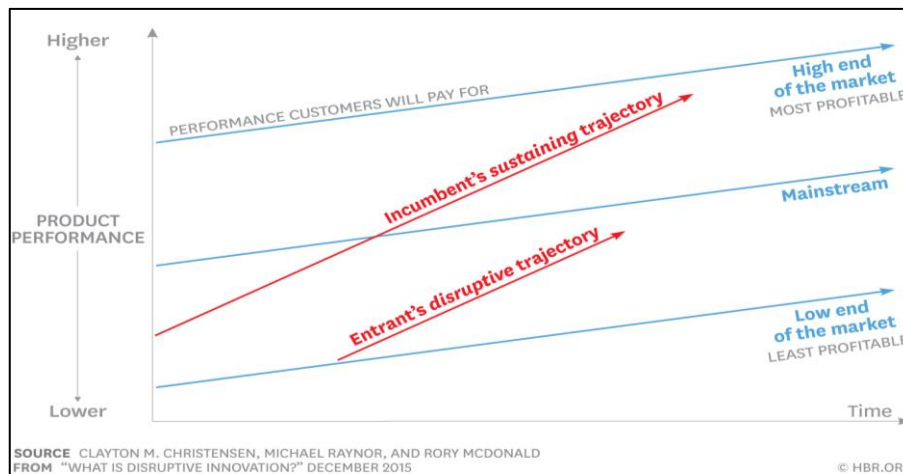


Figure 1 – Theory disruptive innovations (Christensen et al., 2015)

3.1.2 What makes an innovation disruptive

In order to get a good grasp on what “Disruptive innovation” actually means, it is important to know the most important aspects that define disruptiveness. Just shaking up the business of the incumbent is far from a comprising definition. The following aspects are key for defining a disruptive innovation, these can be categorized in market and product aspects.

First of all, there has to be a performance overshoot in the market. This means that a (large) segment of customers are over-served by the incumbent, not needing the continuous improvements that they are offered. Next, there has to be asymmetry of motivation. (Yu & Hang, 2010) This means that incumbents purposely avoid competing with the new entrant, as they want to keep focussing on their most profitable customer segment. Which makes it easier for the entrant to target the less profitable segment and move up from there. The disruptive product or technology itself, obviously has to offer something new to the market. Three key characteristics are defined in the literature as having the potential to cause disruption in the market. (Nagy, Schuessler, & Dubinsky, 2016; Thomond & Lettice, 2002) First, radical functionality permits the users to perform tasks that were previously not possible. These radical innovations can open up a new market and cause disruption in that way. The next characteristic is discontinuous technical standards. This means that an existing product or technology is produced, using new materials and/or production processes that are more efficient and cheaper, disrupting the market at the low-end. And lastly, the ownership of the innovation is also a characteristic that has the potential to cause low-end disruption. Here the product or technology does not radically change, but the way it is introduced in the market (price, services offered...) is altered by new ownership structures. It is however important to remark that these characteristics do not necessarily imply that the innovation is disruptive, because other conditions have to also be satisfied.

Finally, the initial performance has to be inferior to the incumbent's product along the aspects valued by the mainstream market, but the innovation has to offer an attractive value proposition for the ignored or over-served segment. Only when the performance of the innovation is deemed as good enough by the mainstream customers, it is able to penetrate the larger market. (Christensen et al., 2015; Nagy et al., 2016; Yu & Hang, 2010)

3.1.3 General misconceptions

As is clear from the previous paragraph, in order to classify as a disruptive innovation, multiple conditions have to be met. The main problem with the term 'Disruptive innovation' is that it is frequently misapplied and misunderstood. The danger here is that different types of innovations require different types of response strategies. When one cannot make the distinction anymore between disruptive and other types of innovations, managers and boards of firms may use the wrong response strategy in their specific context and end up failing. (Christensen et al., 2015)

First of all, disruption is a process. The term 'disruptive innovation' is used to refer to the evolution a product or service goes through rather than the product or service itself. It is the process of entering a (low end) niche market and gradually moving up to the larger, mainstream market, which is called the disruptive path. (Christensen et al., 2015)

The next misunderstanding is that a disruption always displaces the incumbent and puts it out of business. It is however perfectly possible for the incumbent to maintain its profitability by focusing on the high-end niche market of the most demanding customers. (Yu & Hang, 2010) With the right response strategy, the incumbent can even effectively counter and take over the role of the disrupter. The most common response strategies will be treated later in this text. Following this understanding, it should also be made clear that a product or service is not disruptive because of the success it achieved, but again by the evolution it went through. Certainly not every disruptor eventually succeeds in gaining a strong foothold in the mainstream market. (Christensen et al., 2015) Competition of incumbents remains fierce, as they usually have better resources to compete with. The last common mistake that needs to be addressed is the confusion of disruptive innovations with sustaining innovations. A sustaining innovation occurs by continuously improving a product or service for the existing customers with smaller improvements and major breakthroughs. The innovation however is always focused on selling more to the most profitable customers. Disruptive innovations initially focus on the ignored customers (low-end) or non-users (new market), which are not that profitable but are used as a springboard to the established market.

3.2 The incumbent's standpoint: what to do when faced with disruptive innovations

3.2.1 Difficulties in reacting to disruptive innovations

Reacting to disruptive innovations is not a straightforward task. Large incumbents often fail when faced with disruption in their market. This is remarkable because these incumbents have the resources, network and sector knowledge to properly defend themselves against new competition. So why is it so hard to react to disruption in the market and holding on to the competitive advantage built up by the incumbent's established product/technology or business model? An explanation can be found in both the characteristics of the incumbent and the characteristics of the disruptive innovation itself. In more and more turbulent markets these days, customer demands change frequently. In this aspect, drivers of customer demand can be introduced. These drivers are performance characteristics that offer the greatest value to customers and are of prior consideration when choosing between products, services or processes. They are created from an underlying customer need that has to be satisfied. The problem of incumbent firms is that they focus too often on the current dominant drivers and fail to detect the emergence of new dominant drivers. Customers themselves only get aware of these new drivers when they are confronted with a new technology that satisfies another need that the current technology cannot satisfy. (Paap & Katz, 2004) This is where disruptive innovations come in. They are able to satisfy needs that were previously not satisfied for the customer or of which the customer was not even aware. When the incumbents detect these new drivers, the disruptive technology is already further developed and challenges the established technologies.

Even when aware of the potential disruptive innovation, incumbents still experience difficulties in reacting to them. This is mainly due to the fact that the business model needed to exploit the disruptive innovation is often incompatible to the current business model of the incumbent. Transforming the business model of the incumbent that has proven to be successful in the past is seen as not useful, because initially, margins are very low and the most valuable customers do not value the disruptive features. (Chesbrough, 2010) Junarsin(2009) described this resistance to change as 'organizational inertia'. (Junarsin, 2009) This inertia can also be assigned to the culture of the organization, which makes it more difficult for managers to introduce substantial changes. (Yu & Hang, 2010)

Other reasons that hamper the ability to react to disruptions are human resources, resource dependence and structured routines. (Yu & Hang, 2010) Managers often only have experience in established markets with well-defined products and competition. When faced with disruptive innovations, they often lack the competencies to implement the right changes to the business. Resource dependence means that organisations are locked into businesses in which they have invested and accumulated resources. They usually react to disruptive innovations by intensifying the investments in the established product or

technology. Structured routines are developed by replicating effective behaviour and have built a competitive advantage for the incumbent, but in turbulent environments they constrain the organisation in detecting new business opportunities as these opportunities are evaluated by the same criteria as the established business processes and routines.(Yu & Hang, 2010)

Next to these reasons, Chesbrough argues that there is also a cognitive barrier for the incumbent in business model experimentation, meaning that successful business models largely influence the type of information that is channelled through the organisation and used in the decision making process. This builds on the notion of 'dominant logic' and means that in chaotic environments, organisations will seek and use information that fits this logic and neglect all the info that is in conflict with it. This 'dominant logic' helps organisations to keep their focus, but on the other hand can lead the organisation to miss valuable business opportunities for their technology when it does not fit with the current business model.(Chesbrough, 2010)

3.2.2 Better identifying disruptive innovations

Before moving on to defining possible strategies when faced with disruptive innovations, it is important for the incumbent to know when a new innovation is actually disruptive for the market or for the organization specific, as it determines what type of strategy has to be played in order to maintain the current market position. Not every new technology or product imposes a major disruptive threat to the incumbent, thus reacting to all innovations in the same manner would be foolish. Several writers have come up with models that help incumbents to assess the potential disruption of a product or technology. These models are largely based on the previously discussed aspects that make an innovation disruptive.

C.C. Hang, Jin Chen and Dan Yu (2011) proposed an assessment framework (figure 2) for incumbents to use, based on the original theory of Christensen and further refinements. The assessment framework is divided in three categories: Market positioning, technology and other favourable drivers. The 'market positioning' complies with the focus of Christensen on the two market segments where a disruptive innovation can establish its initial foothold. It also checks whether there is asymmetry of motivation in the market. The 'technology' segment checks for the performance overshoot, if the innovation has features that are attractive enough to gain a foothold in the market and also, whether there is room for improvement in performance in order to move up the market and eventually challenge the incumbents. The segment 'Other favourable drivers' focusses on the environment that may influence the success of the innovation. Life style changes is such a driver.(Hang, Chen, & Yu, 2011)

While the assessment framework of C.C. Hang, Jin Chen and Dan Yu (2011) focusses on predicting disruption in the market place, Nagy et al.(2016) developed a 3-step method (figure 3) to identify the disruptiveness of an innovation specific to an organization, by examining the innovation/organization fit. The first step is identifying the innovation and its characteristics in terms of functionality, technical standards and ownership. Next, the organizational value chain should be used to distinguish the primary- and secondary

activities of the firm and checking in what type of activity the innovation could be used. If it has an application in a primary activity of the value chain, than the treat to the firm is obviously more stringent. The final step consists of comparing the new technology with the current technology that is used by the firm for that segment. If the new technology differs with respect to functionality, technical standard or ownership, than it has the potential to be disruptive for that organization.(Nagy et al., 2016)

	Yes	No
A. Market Positioning		
• Viable business in the low-end market	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Viable business in a new, niche market	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Are incumbents in the main-stream market willing to run away or ignore the initial disruptors?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Technology		
• There exists a performance overshoot in the main-stream market	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Adequate for a foothold in the low-end market	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Adequate for a foothold in a new, niche market	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Could be further improved in performance, price/performance, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• R&D needed to improve the disruptive technology is feasible, affordable, and well executed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Other Favourable Drivers		
• e.g. Favorable life-style changes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• e.g. Helpful legislations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figure 2 -Assessment framework Hang et al. (2011)

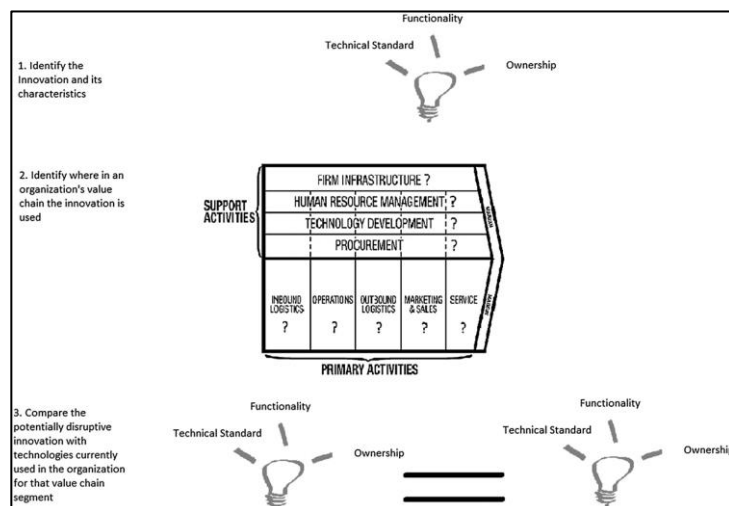


Figure 3 - 3 step model Nagy et al. (2016)

In the next section we will see that there are many strategies that can be proposed, depending on the type of innovation and the threat it poses to the incumbent.

3.2.3 Most important and effective responses to disruptive innovations

3.2.3.1 5 responses to disruptive innovations

In general there are 5 different strategies for incumbents in dealing with disruptive innovations. (Charitou & Markides, 2003) Markides and Charitou focussed on disruptive, strategic innovations, which radically change the business model and thus the way of competing in the industry. It is important to know that there is not a 'one size fits all strategy', but that the right strategy highly depends on the context of the firm, the characteristics of the innovation as well as the characteristics of management in the incumbent firm.

The first strategy is '**taking no action**'. Incumbent firms do not always choose to react to disruption and change their business model. First of all, the incumbent has to assess whether the disruptive innovation is targeting the same market and poses a specific threat. When this is not the case, there is no point in diversifying into another market, especially when the required skill set, competencies and assets are very different from those needed for the current business model. The cost of entering the unrelated market would then be too high compared to the potential benefits. In other cases it is just not the right time to enter the new market and the incumbent chooses to further analyse the situation. (Charitou & Markides, 2003)

The second strategy is '**strengthening of the own business model**'. In this case, the incumbent does recognize the disruptive innovation as a threat but is not willing to change the current, successful business model in order to compete. Instead they keep focussing on their existing customers and incrementally improve their offering to make it even more competitive and attractive. This strategy can be played by managers for a number of reasons: The company wants to remain focused on the core business, large investments were done in the existing business that the company wants to capitalize on, top management is not in favour of entering into a new business... (Charitou & Markides, 2003) In a lot of cases, this strategy makes perfect sense as the disruptive, strategic innovation and the established business model can perfectly coexist.

The third possible strategy is '**embracing the innovation and scale it up**'. By playing this strategy, the established firm completely abandons its current business model and fully embraces the disruptive strategic innovation. It is not only the purpose of the incumbent to imitate this innovation, but to improve it and bring it to the mass market. It is important to know that innovation not only implies creating a new technology, product or business model, but also being able to introduce it to the mass market. Here the incumbents have a competitive advantage over the new entrants, because they already possess the capabilities and competences needed to scale up the disruptive innovation. (Charitou & Markides, 2003) Fully embracing the new disruptive strategic innovation is however not without risk. Major changes in organizational culture as well as new investments are needed, which are very rigid and not easy to roll back if the adoption strategy fails. (Osiyevskyy & Dewald, 2015)

The fourth strategy is called '**adopting the disruptive business model**'. The main difference with this strategy and the previous one is that the incumbent simultaneously tries to maintain and develop its current business model while adopting the disruptive one. This is described by Markides and Charitou as 'playing both games at once'. This strategy can be achieved by either integrating the different business models under the same business unit and trying to create synergies, or by creating a separate business unit (spin-off). (Osiyevskyy & Dewald, 2015) The main risk that managers face when playing 'two games at once' is the incompatibility of the two different business models. Surveyed managers addressed the major risks they encountered: Cannibalization of the existing customer base, undermining of the value of the existing distribution network, compromising the quality of service offered to the customers....(Charitou & Markides, 2003) Markides and Charitou concluded that the success of this adoption strategy is positively correlated with the degree of decision making authority that the new business unit gets and the high synergies achieved between the business models.

The last strategy for incumbents to play is '**disrupt the disruptor**'. Disruptors attack the incumbents by creating a radically new business model that becomes attractive to new customers and over time, has the ability to deliver value to the mainstream customers. Now rather than adopting this new business model or holding on to the existing one, incumbents have the possibility to create a totally new business model that disrupts the disruptive one. So essentially a third business model is created in the industry and the incumbent becomes a disruptor itself. Again, integration or setting up a separate business unit is possible to implement this business model. (Charitou & Markides, 2003)

3.3 Implications for board and management

There is no doubt in the literature that disruptive innovations can pose a serious threat to incumbent companies. These innovations penetrate the market at the low or the high end and incumbents generally don't see them as an immediate threat. Over time they are however able to compete against the incumbents and steal away their customers. When this happens it is usually too late for the incumbent to formulate an appropriate response strategy. Losing major market share or even going bankrupt are not excluded as consequences. Surely not every type of disruptive innovation poses the same kind of threat to an incumbent. As mentioned at the beginning, Markides argued that an important distinction should be made between technological -, business model and radical product innovations. Christensen's work focussed on disruptive, technological innovations and argued that these technologies would grow and eventually dominate the market, replacing the incumbents technology. The only response strategy here would be to adopt the technology. In the case of business model innovations, it is perfectly possible for the new and established business model to coexist. (Markides, 2006) A good example is the low budget flying model, which never replaced and will replace the more luxurious airlines. Looking at radical product innovations, it is seldom that the players, which introduce the new-to-market products also scale them up to the mass market.

Markides(2006) argues that incumbents in this case should leave the creation of new products to start-up companies and instead focus on jumping in at the right time and scale up these newly created markets to mass markets.

Regardless of the type of disruption the incumbent is confronted with, it should always be prepared in order to effectively counter the attack on its business and maintain its competitive position. Shaz and Krop(2012) propose in their paper some key activities that incumbents should undertake in order to increase the firms survival chances when faced with disruptive innovations. Incumbents should set up cross boundary management, which implies partnerships with challenger firms, as well as vertical integration through mergers and acquisitions. This would make the firm much less prone to uncertainty in the industry and make it more able to control and spur innovation. Setting up an organizational configuration that makes the incumbent prepared for disruptive change is also key. The organizational culture should embrace the need for change in turbulent environments and spur on innovation opportunities. Formalized processes have to support the search and exploitation of these innovation opportunities.(Shaz & Krop, 2012)

Next to being prepared for disruptive change, the incumbent firms should also be able to assess the disruptiveness specific to the organisation to avoid getting caught up in needles response strategies that have a large impact on the organisation itself. The assessment frameworks discussed above should provide a good guidance. Finally, an effective response strategy helps the incumbent to remain competitive or even turn the disruptive innovation into an advantage for them.

The top management and board of directors play a major role here. They are heavily involved in the preparation, assessing and responding phase when confronted with disruptive innovations. They set out the strategy for the firm and have to make the right decisions in turbulent environments. They are also responsible for the organizational culture and thus have a major impact on how disruptive innovations will be absorbed and handled. In the next section of this literature study, the board of directors will be discussed in more depth. This will make it more clear why the board of directors is such an important body within the organization, especially when turbulent times in the industry are on the horizon.

3.4 The board of directors and their role in the organization

3.4.1 Main tasks and responsibilities of the board of directors

The board of directors is the highest decision making organ in any organization and is responsible for the general corporate governance. Within this general governance, the board has two main roles: Control and strategic direction. (Baysinger & Hoskisson, 1990; Deloitte, 2017; Desender, 2014) The **control role** of the board can be explained from the agency theory. Agency theory explains the relationship between agents and principals and the problems that may occur because of misalignment in the goals and the residual risk bearing of each party. In the corporate world, the best known agency relationship is the one between shareholders (principals) and the executive management (agents). (Investopedia, 2006)

Managers are responsible for the decision management in the organization, but do not bear the same amount of risk as the shareholders. They mainly receive fixed salaries and extra bonuses which often depend on the short-term financial performance of the firm. In order to achieve these bonuses, managers tend to take more risky decisions than the shareholders are keen on, because they will incur all the losses when the manager's decisions go south. The control role of the board implies protecting the interests of these shareholders by controlling the decision making of the executive management and curbing their self-serving behaviour. Within this control role, the board has typical duties: appointing, evaluating and firing executive managers, setting salaries, compensations and benefits, setting up financial policies and approving budgets... (N. Zald, 1969; Wikipedia, 2013) The importance of this control role differs across organizations. Where there is dispersed ownership, the control role is more important, because individual shareholders are not able to monitor and account management for their decision making. When ownership is more concentrated, large block holders have the power to account management, thus making the control role of the board less important. (Desender, 2014)

The resource dependency theory can be quoted to explain the **strategic direction role**. This theory argues that boards manage external dependencies, reduce environmental uncertainty and reduce the transaction costs that are associated with external dependencies. (Hillman, Cannella, & Paetzold, 2000) The board members possess specific knowledge, expertise and experience that are of important contribution to the success of the firm. The board should advise and help management in formulating the organizational strategy, which then serves as the benchmark for future corporate decisions and performance. Furthermore, the board should ensure that the actual resource allocation is in line with the formulated strategy. (Schmidt & Brauer, 2006) It is important to mention that, unlike the top management team, the board of directors is not responsible for implementing strategic decisions and day-to-day administrative tasks. (Milliken & Forbes, 1999) Next to the strategy formulation, another core aspect of the strategy role is strategic change. (Schmidt & Brauer, 2006) The board has to create an organization that is flexible enough to adapt to disruptions in turbulent environments, reconfiguring the chosen strategy and allocating the resources accordingly. Some specific activities within this service role are providing expert council during major acquisitions or restructuring

events and analysing strategic alternatives for the company in board meetings. (Milliken & Forbes, 1999) A. Desender(2014) argues that, due to these two roles, the board is faced with a paradox of simultaneously controlling top management to protect the shareholders' interests and working closely together in order to choose the right strategy and helping to implement it.

A third role of the board of directors is the **external representation of the organization**. The board promotes the organization to important stakeholders of the firm such as shareholders, customers, suppliers...They have to account for the effectiveness of their board committees, top management and organizational growth and performance.(N. Zald, 1969)

3.4.2 Board composition: Which parties are present

The board of directors appoint the executive management team, but is itself nominated by the general meeting of shareholders. These shareholders also have the right to dismiss a member of the board without any motive. (Deloitte, 2017) The members of the board select among them a chair who will serve as the head of the board. A non-executive chairman has limited duties such as coordinating the board meetings, organizing the board activities and evaluating the performance of the CEO and other board members. An executive chairman also interferes in the day-to-day activities of the company. This function is not to be confused with the Chief executive officer or CEO. The CEO is the executive leader and in charge of managing the organization and maximizing its value. The CEO is appointed, evaluated and can be fired by the board of directors. (Wikipedia, 2013) In some cases it is possible that the CEO also occupies the chair position in the board. This is called CEO-duality and it increases the power the CEO has over the board. From the agency perspective, CEO duality compromises the monitoring and controlling role of the board and reduces its efficiency. (Tang, 2017) CEO duality could however also imply an important benefit of improving the unity of command at the top level. (Tang, 2017)

Looking at how the board of directors is composed of members other than the chair, the ratio of dependent/independent directors is the most frequently discussed in the literature. Dependent directors are board members who are also connected to the firm through another function. Dependent directors can be employees, executive managers or even shareholders. (Wikipedia, 2013) The primary role of these directors is to provide firm-specific information, such as internal processes, financials...(Baysinger & Hoskisson, 1990; Desender, 2014; Hillman et al., 2000; Wikipedia, 2013) As they are closely related to the company, they are in the best position to provide this type of information. Dependent directors also have a more open relationship with the CEO and top management as they interact more frequently during the decision making process. They are thus able to assess the quality of the managers' performances in a more subjective way.(Baysinger & Hoskisson, 1990)

Independent directors are board members that are not linked to the company in any other way. These outsiders provide the linkages to the external environment. As they are not tied to the operations of the

company, they are able to look at the external environment in which the company operates with a more independent perspective and come up with strategic alternatives open to the firm. (Brunninge, Nordqvist, & Wiklund, 2007) The new perspectives that these independent directors provide to the firm increase the cognitive diversity, which will favour the strategic direction role of the board. Outside directors, however, do not possess the same type of inside information as insiders, thus they tend to perform their control role on a more financial evaluation basis. (Markarian & Parbonetti, 2007)

Hillman et al. (2000) argues that the classical dependent/independent distinction is too broadly to capture the underlying patterns of the board composition from the resource dependence perspective. This is because directors, especially outsiders, bring different types of linkages and resources to the firm that create value in very different ways. Influenced by the work of Baysinger and Zardhkoohi (1986), Hillman et al. (2000) provides a taxonomy of the resource dependence of directors.

In this taxonomy, the outside directors are further categorized into three categories: Business experts, support specialists and community influentials. A quick summarization of the different roles is provided here.

Business experts are retired or active executives in other companies or directors who serve on other corporate boards. The expertise and knowledge they provide is related to their expertise in strategic-decision making in other firms. Furthermore, they provide alternative viewpoints on internal operating issues, as well as expertise on the market and competitive environment the firm is faced with. (Hillman et al., 2000; Markarian & Parbonetti, 2007)

Support specialists are independent directors that support the top management in areas requiring special expertise such as capital markets, law, public relations, technological knowhow and industrial knowledge. (Hillman et al., 2000; Markarian & Parbonetti, 2007) They provide support for the competitive strategy of the firm and may directly secure the linkages with the external environment. They differ from the business experts in the lack of general management experience. (Hillman et al., 2000)

Community influentials add value to the board through their linkages and experience, concerning the general environment that goes beyond the firms' competitors and suppliers. Unlike the business experts, the expertise of the community influential does not come from controlling other organizations in similar environments, but rather from their connections to and knowledge about community groups and social organizations. Some examples of community influentials are retired politicians, academics and members of social organizations. (Hillman et al., 2000; Markarian & Parbonetti, 2007)

The **dependent directors** are also included in the taxonomy, yet they are similarly defined as in the classical dependent/independent distinction. Dependent directors may be able to provide valuable resources from the external environment of the firm, but their primary role as directors is supplying the board with firm specific information and information on the competitive environment. (Hillman et al., 2000)

It is clear that every director on the board should not be considered the same, as they all bring specific and unique attributes to the table. The type of company and the external and internal complexity it is faced with largely determines the structure of the board.(Markarian & Parbonetti, 2007) In the section on board effectiveness, the impact of the board structure on board task performance is extensively discussed.

3.4.3 Main challenges facing the board of directors today

Because the board of directors serves as the highest-decision making unit in the company, it will have a major responsibility and impact on the performance of the company, today and in the future.

Some important challenges the board of directors face these days are: Focussing on executive compensation programs and regulations, addressing the increased shareholder activism, ensuring CEO succession in a way that ensures long-term stability, overseeing corporate strategy to achieve long-term value creation and responding to environmental and business sustainability risks.(Deloitte, 2017).

The focus of this master thesis will be on the environmental challenges the board is faced with and, specifically, the more and more frequent disruptions occurring in the market. To face these environmental challenges, the board has to create an organization that is open for strategic change. This has to be translated into the internal processes, but also in the corporate culture of the firm. In order to ensure the effectiveness of the firm in turbulent environments, the board should first challenge itself to progress towards self - actualization and higher performance.(Dutra, 2012)

Dutra (2012) poses 5 disruptors that hinder this progression and have to be considered as key focus points for the board of directors. First of all, lack of clarity on the roles of the different directors and of the board as a whole slows down decision making and enhances internal conflict. Second, poor process management hinders good preparation and communication and results in indecisiveness on important, organizational challenges. Third, lack of alignment and agreement on company strategy also causes conflict in the board room and hampers the board's ability to prioritize different issues. Fourth, poor team dynamics leads to power struggles and a lack of mutual respect and cohesiveness of the board members. Lastly, board composition that lacks diversity of skills, expertise and opinions, will fail to evaluate the internal- and external environment and the challenges they bring.(Dutra, 2012)

In the following section some major characteristics and processes of the board of directors and their impact on the board effectiveness will be discussed. When assessing the board effectiveness, the focus will be on the strategic direction role of the board, as this is the most relevant role when linking the board of directors to disruptive innovations.

3.5 Board effectiveness: impact on corporate performance and strategic change

3.5.1 Identifying board effectiveness

Before analysing how board characteristics and internal processes influence board effectiveness, it is important to identify what is actually meant by board effectiveness. Milliken and Forbes (1999) consider two criteria for board effectiveness: Board task performance and board cohesiveness. Board task performance refers to the ability of the board to perform both its control and strategic tasks, while board cohesiveness refers to the board's ability to continue working together and the motivation of the directors to stay on the board. When board members are more attracted to each other, they are generally more satisfied and show a higher level of commitment. Opportunistic behaviour from the board members is also reduced when there is a high level of cohesiveness. Board cohesiveness thus contributes to board effectiveness by influencing board task performance.

The influence of board cohesiveness on board task performance is argued to be of a curvilinear nature. (Milliken & Forbes, 1999) As the strategic and control tasks of the board require extensive communication and debate, board members have to have a minimum amount of attraction to the board in order to be willing to engage in these activities. Without any cohesiveness, board members will have no trust and confidence in each other and refrain from constructive debate and sharing of valuable information. Increased cohesiveness will result in more extensive communication, critical thinking and more willingness to come to an unanimous decision. Too much cohesiveness, however, can turn out to be detrimental for qualitative decision making as it can lead to 'group thinking'. (Milliken & Forbes, 1999) This occurs when the striving for unanimity under the different board members comes at the expense of critical thinking and debate. Group thinking behaviour also implies that every dissentient is either pressed to conform with the opinion of the majority or is excluded from the decision making process. Due to the curvilinear relation between board cohesiveness and task performance, it is argued that optimal decision making is achieved at moderate levels of cohesiveness. (Milliken & Forbes, 1999)

The board is a vital organ in every organization and its main goal is to protect the shareholders' interests as well as creating value for the company. Through better board task performance and board cohesiveness, these goals are more likely to be realised, ultimately leading to better corporate performance. That explains why board effectiveness is of so much importance for companies that aim for growth and profit maximization. Knowing the influence of board cohesiveness, board task performance itself can be further identified, where the focus will be on the strategic role of the board of directors.

There are generally three important aspects that define board task performance, and thus board effectiveness, with respect to its strategic role: strategy consistency, strategic change and corporate entrepreneurship. **Strategy consistency** is the effectiveness measure introduced by Schmidt and Brauer (2006). They argue that a meaningful strategic role of the board can be to ensure consistency between the announced strategy and the actually executed strategy over time. This way, the board can guarantee to the share- and stakeholders that the firm 'walks its talks'. (Schmidt & Brauer, 2006) In guiding the announced strategy, the board should control and advice management on the resource allocation of the firm and take corrective actions when some inconsistencies occur. (Schmidt & Brauer, 2006)

Strategic change can be seen as the ability of the board and top management to construct an organization that is able to adapt in increasingly turbulent environments, by changing from one strategy to another. This change in strategies implies changes to the internal organization as well as the markets and products of the firm. (Brunninge et al., 2007) Some examples of actions that can be undertaken in the light of strategic change are staff reductions, closing down or selling ineffective businesses, introducing a new product or service and changing the company's organization. (Brunninge et al., 2007)

Building further on the strategic change aspect, the term **corporate entrepreneurship** can be introduced. Corporate entrepreneurship is the commitment to innovate in the existing businesses and being willing to make changes to the existing processes, values and resources to pursue newly identified opportunities. (Ensign & Robinson, 2016) The effectiveness of the board here refers to the way it can provide support and, together with senior management, is able to create a corporate culture that values corporate entrepreneurship. A strong corporate culture needs accountability, review of performance and commitment of shared goals (Ensign & Robinson, 2016), which are key aspects of the board's control and strategy roles.

Now that board effectiveness is identified in more detail, board characteristics (composition, size, diversity) and internal processes (cognitive conflict, effort norms, use of knowledge and skills) can be analysed in order to check what their implications are on board effectiveness.

3.5.2 Impact of board processes and characteristics on board effectiveness

3.5.2.1 Board processes

Milliken and Forbes(1999) argue that, as boards are such distinctive decision making groups, measuring their effectiveness should not only be based on board demography, but rather on their social-psychological processes. These internal board processes provide a better insight on how boards come to certain decisions by focussing on commitment, communication and information handling. They have thus a major impact on the effectiveness of the boards' decision making process.

Effort norms

This construct refers to group-level beliefs regarding the level of commitment and effort that is expected of each board member. Committed board members will be more inclined to do extensive research and gather enough information before board meetings, bringing more knowledge and expertise to the table. During the strategic decision making process, these board members will actively participate by asking useful questions, making proposals and following-up the decisions that are taken. Effort norms is thus hypothesized to be positively related to board task performance and board effectiveness.(Milliken & Forbes, 1999; Minichilli, Zattoni, & Zona, 2009) This hypothesis is backed-up by the research of Minichilli et al. (2009), implying that boards should focus on a process-oriented culture that encourages active participation of every board member in order to increase board effectiveness.

Cognitive conflict

Cognitive conflict is the task- related disagreement that occurs within groups due to differences in opinions, viewpoints and ideas. Cognitive conflict spurs on critical debate among group members, increasing the amount of information that is exchanged and letting members consider a broader set of viewpoints before making a decision.(Minichilli et al., 2009) As the board of directors is a group that is regularly faced with complex, strategic decisions, it needs this cognitive conflict in order to increase the quality of its decision making.(Heemskerk, Heemskerk, & Wats, 2017) It can thus be stated that cognitive conflict has a positive influence on board effectiveness.(Heemskerk et al., 2017; Minichilli et al., 2009) Furthermore, cognitive conflict moderates the curvilinear relationship between board cohesiveness and board task performance. As mentioned before, high levels of cohesiveness can result in group thinking, but this occurs only when there is an absence of cognitive conflict. The most effective boards actually combine a high level of cohesiveness with cognitive conflict. This way, a task-oriented environment is created where critical debate occurs with mutual respect and tolerance. However, in case of high levels of cognitive conflict, relationship conflict can be triggered.(Heemskerk et al., 2017) Relationship conflict arises from interpersonal disagreements between members of a group rather than disagreements on the content of a task, due to differences in opinions and viewpoints. This conflict is expressed in tension, animosity and avoidance, rather than critical

debate.(Heemskerk et al., 2017) Due to the triggering relation between cognitive conflict and relationship conflict, too high levels of cognitive conflict can have a negative effect on board task performance by reducing board cohesiveness. Heemskerk et al. (2017) argue that a common framework, whereby board members agree on the current and desired role of the board, should prevent the triggering of relational conflict. This framework reduces the role ambiguity and conflict within the board and provides a common ground that allows for open discussion and multiple, diverging viewpoints. (Heemskerk et al., 2017)

Use of knowledge and skills

High board diversity enhances the presence of knowledge and skills, but tapping into the available knowledge and skills and effectively applying it to the tasks at hand, is quite another story. Cooperation, communication and mutual respect are key aspects here, which links the use of knowledge and skills to effort norms and cognitive conflict. Board members have to be able to combine the large pool of available knowledge, functional and firm-specific, by respecting and building on each other's contributions in order to combine their insights in creative and synergetic ways. (Milliken & Forbes, 1999)

3.5.2.2 Board characteristics

The board characteristics that are most frequently discussed in academic research are the size of the board, background diversity, the representation of independent directors and the power relation between the CEO and the board. The characteristics each impact in their own way the effectiveness with which boards can fulfil their tasks and obligations.

Board size

The size of the board of directors has been proven to have a positive effect on the governance functions of the board. Large boards have a greater pool of available knowledge and expertise as well as more access to external networks that help in information gathering and problem solving. (Milliken & Forbes, 1999) The larger size also makes it more difficult for the CEO to achieve a general consensus on actions that may not be in the best interest of the shareholders.(Gautam & Boeker, 2016) However, the larger a board becomes, the less cohesive it will be, with board members showing less commitment and being less satisfied due to the lack of participation. More potential interactions make larger boards more difficult to coordinate and can give rise to increased group conflicts. It is thus argued that larger board of directors, due to poor internal board processes, such as effort norms and cognitive conflict, slow down the strategic decision making. This makes them less likely to exhibit strategic change in turbulent environments, which is an important factor of board effectiveness with respect to their strategic role.

Background diversity

The board of directors consist of members with different underlying attributes, such as professional and educational background, technical know-how and personal characteristics. Each board member brings specific knowledge and expertise to the table in order to create value for the company. Having a greater board diversity is argued to facilitate the acquisition of critical resources for the organization. (Gautam & Boeker, 2016) It reduces the narrow mindedness of the board and can give rise to more creative solutions, due to the wider range of different perspectives. Milliken & Forbes(1999) argue that boards need members that have either firm- specific knowledge or functional area knowledge and skills in order to make informed strategic decisions. High board diversity, however, has a negative effect on the board's ability to take decisive action and initiate strategic change in turbulent environments. The large amount of different perspectives makes it more difficult for the board to come to a strategic consensus. High amounts of cognitive conflict may arise, triggering relationship conflict and reducing the board cohesiveness. So, while increasing the board's diversity is needed to increase the presence of knowledge and skills, this should be accompanied with better coordination in order to make more efficient use of the available knowledge and skills.

Outsider representation

The representation of outside directors in the board also has a significant influence on the board task performance. Outside directors are able to look at the company and its environment at a more objective level and think more freely about strategic opportunities for the firm. (Brunninge et al., 2007; Milliken & Forbes, 1999) They can draw on their external network, improving further the resource acquisition and the legitimacy of the company. Outside directors can also influence the board processes. Effort norms can increase as outside directors look at the board's tasks as being distinctly different and complementary to the management tasks, while inside directors may look at these task as just extensions to their managerial duties. (Brunninge et al., 2007; Milliken & Forbes, 1999) Because of their experience in other companies and external network, outside directors enhance the cognitive diversity of the board in terms of functional knowledge, but they lack firm-specific knowledge as they are less familiar with the internal processes of the company. Cognitive conflict increases with higher outsider representation, but this again leads to lower board cohesiveness, as outside directors are likely to only interact periodically with other board members, while insiders are more acquainted with the company. Summarized, the proportion of outsiders in the board should have a positive effect on both effort norms and cognitive conflict, while the effect on firm-specific knowledge and cohesiveness should be negative.(Milliken & Forbes, 1999) In their study of Swedish SME's, Brunninge et al. (2007) find a significant positive influence of outside directors representation on strategic change.

Power relation between CEO and board of directors

The board of directors is seen as the highest decision making organ in the organization. To effectively fulfil its tasks and duties, the board needs enough power and influence to steer the organization in the right direction. This power comes from two different sources: the access to and control of relevant, external resources by the individual board members (Stockownership, facilities control and community legitimation) and the knowledge of operational activities, which is differentially distributed among board members and executives. (N. Zald, 1969) The power base of the board is most likely to be asserted during phases where major strategic decisions have to be made, characterised by (cognitive) conflict and discussion between the board and management. (N. Zald, 1969)

Board members who own a major share in the company, called 'blockholding directors', have more relative power, especially in companies with dispersed ownership.(N. Zald, 1969) As these blockholding directors have the majority of the voting rights, they can push through decisions that are in their favour. The access and control of capital and facilities serves as a significant base of power for board members when the organization requires these resources, but is not able to secure them from other sources. Community legitimation of board members refers to their representation of groups with diverse interests which can affect the organization. A board member can be elected by a large consumer group to represent their interests in the board meetings, for example. The presence of knowledge and skills is an important board characteristic related to effectiveness. It is thus obvious that board members with high levels of functional and/or firm-specific knowledge have a lot of power and influence in the board. In larger organizations, board members become increasingly dependent on staff to obtain relevant information. This implies that larger and more complex organizations tend to have boards with less relative power.

To understand the relationship between the power of the board and its effectiveness, this power has to be seen in relationship to the CEO and top management. Zahra (1991) defined four different types of boards based on this power relationship: caretaker-, statutory-, proactive- and participative boards.

Caretaker boards are characterized by low board power and low CEO power. These boards merely have a ceremonial function, as they lack the right mix of competencies for contributing to effective company performance.(Zahra, 1991) In **statutory boards**, the boards' power is also limited to just ceremonial functions, but here, the powerful CEO is the central figure of the organisation. The board is just there to approve managerial decisions. **Proactive boards** are enjoying more power than the CEO does. These boards are characterized with a high outsider ratio to ensure their independence of management, increase the cognitive diversity and ensure the representation of important stakeholders. These boards can use this power to push through fundamental changes, even without accordance of the CEO. Lastly, **participative boards** are characterized by an even power distribution between CEO and board. Contrary to proactive boards, in participative boards the focus is on negotiation and building consensus between all parties. This results in much more discussion, debate and disagreement.

Through interviews with executives and outside board members, Zahra (1991) studied how these different power relations between the CEO and the board could be associated with board characteristics, decision styles, board effectiveness and corporate performance. With respect to their characteristics, the less powerful boards seemed to lack independency, necessary expertise and were less involved in understanding their responsibilities, compared to the more powerful boards. (Zahra, 1991) Furthermore, the more powerful boards were described by the CEOs as being more efficient, better informed and more careful, yet quicker in their decision making. (Zahra, 1991) On corporate performance, the participative boards outscored the other board types, including proactive boards. The last finding shows that an increased strategic power of the board, combined with an even power distribution between CEO and the board, leads to the highest corporate performance and should therefore be a point of focus for every organization. (Zahra, 1991)

4 Empirical research: The Board and disruptive innovations

4.1 Impact of disruptive innovations

4.1.1 Introducing disruptive innovations

First of all, disruption is not a new phenomenon, but is from all times. This is stressed by two directors, who give the industrial revolution and the disruption of plastic furniture as examples of this statement.

Due to the trend in technological change, however, disruption occurs at a much more frequent rate than it used to. Two of the respondents have experience in both creating and undergoing disruption and mention that there is a large difference between the two. In creating disruption, there is a certain type of predictability, because the firm is more or less in control and is able to steer the development with investments. This is not the case when a firm undergoes disruption. *“A well-known American politician has called this phenomenon The unknown unknowns. You don’t know what you don’t know.” (Director D)* Furthermore, both directors point out the fact that external disruption is very hard to detect properly. In that respect, director L brings up the example of external disruption of the movie sector by Netflix and Amazon. Director D even states that disruption cannot be noted as an agenda point, because it is per definition unpredictable.

Detection is one thing, but properly assessing the disruptive threat is another. Underrating disruptive innovations can have serious consequences, which is also brought up by a couple of directors. *“That is the biggest mistake that one can make, underrating disruptive innovation.” (Director H)* Two cases are brought up in that respect. Director D, board member of a large multinational, mentions that the board had underrated the rise of digital photography and especially the rate at which their profitable market segment would crumble and disappear. This can be compared to the statement of director B, admitting that they had detected the disruptive threat of e-commerce quick enough, but had underrated it. In both cases, a long lasting experience and confidence in the current business model was an important reason for the undervaluation of these two disruptive innovations. Furthermore, director D argues that, at more traditional companies, the messenger gets ‘shot’ sometimes, after which the board continues with the agenda of that day. These are clear examples of organizational inertia, which is another reason why companies can get disrupted. Incumbent companies hold on to a business model that has proven to be successful in the past. Because of that success, it is very difficult to adapt to new and disruptive innovations, risking to cannibalize the existing sales. In that respect, director G states that he doesn’t believe in a very structured business plan anymore, because it inhibits the company in detecting and responding to signals in the market. Other concerns, which indicate organizational inertia, are also provided. Director K argues, that the main problem in many boards is that they are staffed with people that all have a lot of knowledge in the same sector, but that is not sufficient if the competition can

come from everywhere. “ *All men of a certain age, with a blue suit and brown shoes.*”, as director K calls them. A second problem, as stated by directors H and K, is that boards of larger, listed companies too often apply a short term focus, while the transformation of an organization is a long term process.

4.1.2 Organizational challenges

Conducting this empirical research, made it clear that directors do not talk about specific disruptive innovations according to the definition of Clayton M. Christensen. Rather, they stress the disruptiveness of a more general trend that impacts every sector in its own way: The digital transformation of people and society. Director I illustrates that all the different (disruptive) technologies which people and organizations are confronted with these days, can be categorized in three main groups: Digitalization, mobile communication and data generation (AI, deep learning). With respect to the medical sector, this director argues that digitalization is not disruptive, as it only makes processes more lean. Mobile communication and certainly data generation, are the groups that effectively cause disruption. However, this director also mentions that, in order to achieve mobile communication and generation of data, the hospital has to invest in its core, namely digitalization of its processes. This can be generalized to the other companies that are discussed in this research. Disruptive innovations, such as mobile banking, e-commerce, IoT, AI...originate from the digitalization trend. Renewable energy is a special case, as it does not originate from digitalisation. However, the success of renewables is determined to a significant degree by the digital transformation of the energy sector.

The disruptiveness of the digitalization trend imposes itself through the macro-economic and organizational challenges which these companies are confronted with. Throughout the interviews several important challenges are mentioned by the different directors. These challenges are discussed here.

Expanding the organizational scope

With respect to detecting disruption, an important, organizational concern is stressed by director K. First of all, as everyone and everything is connected these days, the playing field broadens and companies have to focus on what is happening internationally, instead of only looking at their local market. Secondly, this director argues that, due to technological change, competition isn't restricted to the same sector anymore. The need for expanding the organizational scope is backed up by the statements of other directors, concerning the disruptive players that are entering their market.

Director B argues that, due to the evolution in e-commerce, new players came into the market that only sell online, the so called 'pure players'. Furthermore, there is an increased competition from big multinationals, even from over sea, which are able to start selling practically everywhere without having to set up a complete local structure. Director C, chair of a publishing company, argues that local advertisers, which serve as important clients, are themselves disrupted by e-commerce. E-commerce thus impacts this publishing company in an indirect way.

An interesting remark by director G has to be noted, concerning fintech companies, which are currently taking over the American market. Director G does not believe that small fintech companies are a real threat, on the condition that large incumbents, like the financial institution, also invest in these technologies and offer them to their clients. According to director G, fintech companies may offer some cost advantages, but without trust and customer knowledge, they will not be able to convince the customer. Furthermore, director G argues that the Belgian market is not suited for new fintech companies to develop their technology, as this market is too small, has too much regulation and already offers the cheapest bank service in Europe. *“Fintechs can be disruptive in certain markets, certain activities, but concerning Belgium...I’m not that worried, because we are up to date, the market is too small and too complex to enter.” (Director G)*

American technology players, such as Netflix and Amazon are disrupting the media-, movie and telecom sector, which are represented by directors C, L and J respectively. Because of Netflix and Amazon, television advertisement revenues suffer, movie visits can decline and classical broadcast is disrupted.

Rewriting business models

Several directors argue that, due to disruptive evolutions, business models are affected and need to be altered. Director F says that the mission of the TSO is to secure the supply of electricity, by managing the infrastructure to transport electricity and ensuring that there is enough supply of electricity to be transported. Due to digitalisation, predictions of supply and demand for electricity have become much more accurate. Instead of ordering energy supplies a week ahead of time, the company is now live on the supply to deal with instant demand. Furthermore, with respect to renewable energy, she mentions that these sources are still highly unpredictable, which also impacts the model of predicting supply and demand of energy and new ways of stocking that energy have to be found.

For directors B and E, active in the fashion sector, the evolution in e-commerce meant that they had to open an online shop, instead of only focussing on their offline sales. Furthermore, both directors state that there is a clear shift occurring in the online/offline share.

Director A and G indicate that the disruptiveness of digitalisation and mobile imposes itself through the distribution channels of their respective companies. According to these directors, the classical bank distribution model is under pressure, as new, direct sales and communication channels can be set-up.

For director I, connected care and e-health disrupt the business model of medical care. Connected care is created when the person, his/her house and the hospital are all fitted with technology that is able to communicate with each other to monitor every step in the health continuum of the patient. This is supported by a data platform, which stores all the generated data from connected devices. That data is called e-health.

Director C argues that, as papers and magazines are confronted with new ways of sharing information digitally and revenues from local advertisers were dropping, the publishing company was forced to change its focus from advertisement towards subscribers. These subscribers are now offered a total package, including a digital variant of their paper or magazine.

Finally, director J mentions the business of the classic and mobile telephony. Support of and investments in this business is still required, but the usage drops. Voice and text messages are getting replaced by other applications. Another important evolution is that customers are more and more tied to the totality of offered services. Managing packages of services and products with new and evolving opportunities like Netflix, Spotify...is a huge challenge for the company, according to director J.

Investing in infrastructure and technology

New business models also imply serious investments in new technology and infrastructure, which will only create value in the long term. Therefore, according to director K, an important challenge here is to create new financial models, as the old models that companies use are too strongly focussed on short term performance. Efforts in the long term are currently not appreciated enough, argues director K.

Directors F, I and J mention some important investments in infrastructure that have/had to be made by their respective companies. Director F states that the integration of renewable energy sources to the grid is totally new, as new infrastructure has to be build and integrated, which is not one of the core competences of the TSO and, thus imposes a major challenge and huge investments. Furthermore, everyone can produce renewable energy, which makes the production highly dispersed. This also has an important social and political implication. *“Everyone wants renewable energy, but not in their backyard.” (Director F)* New infrastructure has to run through different municipalities and not every political party is fine with that, which requires constant negotiation and adjustment.

Because of the shift from the classic telecom business towards the digital and data business, massive investments in infrastructure have to be made to keep it up to date, director J says. Glass fibre is replacing copper, preparations are done for the introduction of the 5G network...Director J also mentions a new layer that is introduced, namely internet of things. This requires different types of infrastructure, but also a combination of the classical connectivity with the new types of connectivity.

A final example in this respect is provided by director I. The hospital has recently built an entirely new construction, which is fully equipped with technology to support connected care and e-health.

The M&A activity of large, incumbent companies is also very important with regard to this organizational challenge. However, this topic is discussed more extensively in a later section.

Updating human capital

Another major challenge that is mentioned by a couple of directors is managing the human capital of the organization, such that it co-evolves with a rapidly changing environment.

Directors K and J stress that organizations need to be adapted in order to acquire the newly needed skills. Personnel has to be trained, new people are hired, older workers cannot keep up sometimes...

Director C argues that, in order to hold those specific competencies within the company, one has to be more flexible in hiring and ensure that the needs of the different types of employees are taken into account.

Founding special programs to attract young talent to the organisation can provide a solution here. Both directors G and J mention that such programs are present within their respective companies, as these young professionals and new talents are needed to be more agile in an environment of digital transformation.

Ensuring privacy and security

A final organizational challenge that is mentioned with respect the digital transition, is related to the generation of data. As connected devices produce vast amounts of data, a major concern of director K is how companies will be able to secure that data from possible cyber-attacks and ensure the privacy of their customers. Director I poses similar concerns on cybersecurity, however, he has no such concerns on privacy. In that respect, director J mentions that ensuring privacy and security has become a digital service of the telecom company, internally, but also towards the customers. Furthermore, he mentions that the disruption of players like Facebook and Google are partially tempered, because of the gradual reaction of Europe, imposing privacy regulations.

To conclude, director G states that regulatory frameworks like GDPR are actually a much more disruptive threat than any technology nowadays.

“It is not only technology. It’s macro-economic changes, new competitors, new competencies, other financial models, agile companies with an entrepreneurial spirit...So a lot of aspects that are prone to change.”(Director K)

These organizational challenges have to be taken into account, as it heavily impacts the strategic decisions that have to be taken, as well as the discussion that occur at the top level of the organization. In the following section, a discussion is provided of the strategic policies that the different companies pursue, as mentioned by the directors, in general, but also with respect to disruptive innovations and trends.

4.2 Strategic approach

4.2.1 Organizational business case

Having a clear vision and strategy is really important, according to multiple directors, because it serves as a base for approving budgets and deciding on investment opportunities. Director F states that the TSO wants to protect their core business first of all, while also being an active leader in the energy transition. That core business is also stressed by director G. *“We keep on investing in mobile and other technological developments, but focussed on output that is useful for us, as a financial institution.”*(Director G) Furthermore, director G stresses that they are not a technology company, but a financial institution that has to assess the dangers of new technologies and respond accordingly. Director I points out that, as a company, you have to ask yourself where you want to play, where you are going in the future and how you are going to beat the competition. Both directors I and K also mention the vision of their companies. The hospital has a clear vision of “Healthcare with a soul.”, while the vision of the logistics company is “Becoming the best e-logistics partner.” This shows that, indeed, the different companies have that clear vision in place.

More towards concrete strategies, director I provides the example of a specific innovation strategy that has been developed, while director A talks about the three year strategic plan of the insurance company. Both directors argue that these strategies serve to evaluate innovation projects on and doing prioritized investments. Director I also makes a very interesting remark with respect to strategy. *“The strategy is actually written when you place the building, because the new building of a company, also for this hospital, is an externalization of the strategy.”* (Director I) The new building of this hospital is built such that activities can be relocated, due to medical evolutions.

As to the reason why these clear strategies and visions have to be present, directors F, I and J refer to the rapidly changing environment, where focus of resources and efforts are needed in order to succeed. *“Everything is digital, but we cannot do everything.”* (Director J)

Director L remarkably states that strategy as such is not the most important aspect for his company. As this company is in the first place a technology company, contrary to the other companies, the choice of the right technology to develop and market is more a point of focus. Director H adds to this by saying that an assessment is always done of how much revenue and profit margin could be generated by a specific technology.

4.2.2 Quickness of reaction

In the interviews, two directors bring up the importance of quickly responding and adapting in turbulent environments. *“The speed of responding to changing consumer behaviour determines the success of the company.” (Director H)* In that respect, director D advocates for creating an open and transparent, organizational culture, where information can flow through very quickly. Preventing the problem is always better than fixing it afterwards, and that is why proper information channels to detect potential disruption have to be created. *“If it is bad news, it needs to travel fast.”(Director D)*

4.2.3 Strategic change

In this paragraph an overview is provided of the importance of strategic change, as discussed by the respondents, as well as some strategic changes that have occurred.

With respect to strategy renewal, directors F, D, A and E state that the organizational strategy is renewed on a regular basis. While director F argues that an in depth look in the organizational strategy is done every year, directors E, D and A mention that their respective strategies are reworked every three years. These directors also stress the importance of continually following up on that strategy. Furthermore, director F states that their strategy is adapted when new evolutions are signalled, but the vision remains the same. Also important to remark is that director A argues that the technological innovations were not disruptive for the insurance company, in the sense that they did not need to adapt their strategy, because they are already at the forefront with respect to new innovations for many years. According to directors F and I, a change in strategy is also linked to a CEO change. The TSO recently made a change in CEO, because they wanted a CEO that is really specialized in the future, which is renewable energy. The CEO was told to build a new and adaptive strategy, in order to lead the company in that new direction. *“You somehow have to choose your CEO in the context of the strategy, and that is why the CEO changes sometimes, because the strategy changes.”(Director I)* Just like director F, director I is convinced that their CEO is currently the right person for the organisation.

Director D states that, because of disruption, it is sometimes pointless to compete in a certain sector any longer. Larger companies should not be afraid to sacrifice their current product line to redirect their resources and apply them to proceed in a new, strategic direction. This is exactly what the publishing company has done, as director C states that they saw their activities changing over the years. The company has sold its participation in the radio- and television business, as there were a lot of question marks. Furthermore, while advertisements accounted for most of the revenues of the company's magazines, this has dropped over the years. The subscribers are now the main point of focus for the publishing company. This is in line with director J, stating that the telecom company has shifted from a classic telecom provider to a digital service provider and that they are now the biggest player for everything concerning the digitalisation of companies and people.

4.2.4 Acquisitions and participations

Acquisitions and participations are very important with respect to the strategic policy of large incumbents.

In the interviews, multiple directors talk about which acquisitions and participations were done by the different companies, as well as their purposes.

Director D has a more general comment with respect to acquisition activities of incumbents. He states that in some cases it can be useful for the incumbent to acquire a disruptor, if it has the financial power. *“It is very hard for a large incumbent to compete with a dedicated team of young entrepreneurs, who work day and night and don’t care about all types of formalities and written business models.”* (Director D)

This statement is exemplified by the acquisition activities of some of the companies in this research.

First of all, M&A activities are always evaluated with respect to the current strategy of the company, as is stated by multiple directors. Director J and L argue that, especially in the case of M&A activities, a clear strategic framework has been developed, from which the management proposes specific investment opportunities to the board. Furthermore, director F states that a budget, based on the strategy, is set aside for new acquisitions and a dedicated team is looking into new technologies that could benefit the company. Specifically in the case of the acquisitions of start-ups, it is clear that the biggest reason is to acquire new skills and technologies that are not present in the company and to create a win-win situation for both parties. Director F says that an important aspect of being at the forefront of the energy transition, is looking at possible acquisitions of start-ups with technologies that could be of real added value for the company. By acquiring small start-ups, director J argues that the telecom company is able to speed up the internal development of new technologies, by combining the speciality of these start-ups with the resources and network of the telecom company. This is also indicated by director I, mentioning that there are currently six start-ups active in the hospital. Three start-ups in both mobile communication and artificial intelligence. This was a very important, strategic decision, because the emergent technologies that these start-ups develop can be directly linked to the database of the hospital. These linkage opportunities result in a big, competitive advantage, argues director I.

Next to acquisitions of start-ups, some directors also mention bigger acquisitions that have been made. Again, these acquisitions are made with respect to the long-term vision and in order to gain new knowledge. Director F mentions the acquisition of a company that is specialized in solar and wind energy, which was done when the impact of renewable energy on the sector was beginning to show itself. In general, this company applies an active-passive waiting approach in terms of big acquisitions. This means that they are not actively seeking for new acquisitions, but if an interesting opportunity comes up, they will analyse possible synergies and the fit with the current strategy. Another example comes from director C, saying that his company participates in a direct competitor of which the user base reads mainly digitally. Finally, director K argues that an acquisition by the logistics company was made with respect to achieving their long term vision of becoming the best e-logistics partner.

4.2.5 Other strategic decisions made

Next to important acquisitions and participations, there are some other, interesting, strategic decisions made by the different companies to deal with disruption and a rapidly changing environment.

A remarkable, but also logical pattern through the different strategic decisions that have been taken, is acting in the interest of the customer. These companies tend to know really well what the needs are of their customers and act accordingly. *“Eventually, what is important for the customer?” (Director L)*

Director C argues that the publishing company focusses on building a long term relationship with their customers. They take the concerns of their customers, with respect to online marketing, into account, which resulted in the creation of a branch, which provides advice on websites, Facebook, Google AdWords...

The strategic choice of approaching the customer through omnichannel, as stated by both directors E and B, provides another, clear example of this customer focus. Directors E and B, are convinced that their offline- and online sales channels reinforce, more than they cannibalize each other. These directors focus on the hybrid customer journey where the customer is inspired online, can come to the store for advice and perhaps buy the product there or via the desktop. Within this hybrid customer journey, director E argues that his company offers a real added value over the ‘pure players’, through their omnichannel approach. Moreover, both directors mention that specific functions have been appointed to manage both the online and offline channels, such that they will not compete with each other.

With respect to this customer focus, some directors state that they are trying to get closer to the customer, each within the context of their organization. Director F states that the TSO tries to bring their projects closer to the locals, by going on site and explaining what the positive impact will be and how they will minimize the negative impact. The insurance company has decided to develop their innovation projects decentralised and as close to the customer as possible, while setting up a platform to share these innovations internally, director A says. Furthermore, the board has decided to evaluate the different projects on their innovative character, rather than on their financial business case, because the company is convinced that the customers do value these innovations. This proves to be in line with the statement of director K, saying that the classical financial models are not suited anymore. The internal development of new technologies is also present in the financial institution, through their subsidiary, as well as in the hospital, through the different start-ups. Moreover, director I states that new innovations are selected, based on multiple, patient criteria: safety, ethics and the opportunity to link the generated data to patient files.

A more localized approach is also undertaken by the telecom company. Director J states that the customer gets more and more bounded by the totality of services and that it is thus the purpose of the company to manage and offer more personalized packages to the client, with all the new and evolving opportunities. The integration of Netflix in their offering was a successful decision in that respect, argues director J.

4.2.6 Assessment current performance

Because of the strategic policies that were followed over the years, several directors are convinced that the current performance of their companies is as expected and that these companies have been able to turn the disruptive evolutions into a competitive advantage.

Directors F,G, A, E and I argue that, as their companies have been investing for years in technology and innovation, departing from a clear strategy, they are now able to achieve the desired results. Director F states that the TSO was able to foresee the huge investments, as well as the government decisions concerning the energy transition. Director G argues that, because of the investments in mobile banking, their current market share in mobile is higher than their overall market share. As mentioned previously, director I states that linking the projects of the start-ups to the hospitals' patient files, provides them with a significant, competitive advantage. *"You see, strategy only becomes successful multiple years later."* (Director I)

Directors L and J argue that their respective companies have been through some major organizational transitions, which have been successfully implemented. To illustrate, director J states that the telecom business used to be fully monopolized, while it has now become a global business, where the telecom company is one of the best performing incumbents in Europe. While, perhaps, not having went through a transformation of the same magnitude, director C states that, because of their change in focus towards subscribers instead of advertising and loose sales, the publishing company saw its revenues stabilize in recent years.

4.3 The board of directors

After a discussion of disruptive innovations and the organizational challenges they impose, as well as the strategic approach that is followed by the different companies, the focus of the interview shifts to the board of directors as a decision making unit. The directors talk about the clear separation between the role of the board and management, how the board tries to keep up with the current trends, why a wide range of competencies are needed...In this part, a discussion is provided of these different subjects.

4.3.1 Analysing and discussing disruptive innovations

4.3.1.1 Role of management

Practically every director noted that a separation has to be made between the management and board of a company. The board and management have very different roles within the company, that have to be understood by both parties. First of all, the management is responsible for running the daily operations in the company. Directors L states that the management is therefore first in line when it comes to being confronted with and responding to disruption. Furthermore, Director F states that it needs reminding that the non-executive directors are not involved in the company on a daily basis. *“The board meetings are not enough to know what is going-on on a daily basis and we shouldn’t know that, because it is not our job.”(Director F)*

The management is there to build the strategy and execute it. It is the management that presents the recent evolutions that have been occurring within their business unit, what opportunities they see and where they want to focus. Accordingly, the management will also propose the budget for the next time period.

Within its strategic function, some specific duties of the management, with respect to disruptive innovations, are discussed in the interviews.

The management is responsible for detecting new disruptions, analysing the organizational impact and reporting this to the board. It is the management that brings new projects to the board, multiple directors say. Director H states that the management, led by the CEO, has to explain to the board what the impact is of a new technology, if they should embrace this technology and what the new markets are that could be targeted. According to director H, it is all about what revenues a new technology could generate and what the profit margins could be, which is not something that the board should analyse. The management should take the lead here. A board of directors is not keen on taking very risky decisions, says director H. In the case of a real disruptive innovation it is thus up to the CEO to be very convincing towards the board by providing the right reasoning and numbers. *“The focus on dealing with disruptive technologies lies with the management.” (Director H)* These comments are backed up by multiple other directors.

In fact, director D argues that the entire organisation should be responsible for detecting disruption. People in the field, who come into contact with the client, should be able to assess the changes in consumer behaviour. An efficient feedback cycle should then be set up, by which the CEO could follow up these evolutions and report them to the board. Executives, who normally have dedicated teams to do market research, should also come up with an elaborated strategic plan, according to director D. Moreover, director C argues that this market research and its presentation is crucial in the decision making process. This is also mentioned by director F, who says that, if the information that is provided to the board is well prepared, decisions can be taken very quickly. *“I always say that the quality of the discussions of the board rely on the information that we are provided with.” (Director F)* As quickness of reaction is a crucial factor in the success of the firm, the importance of good management reporting is really emphasized here.

Next to identifying, analysing and reporting new, disruptive innovations, the management has to make sure that the human capital of the organization stays up to date with new market evolutions. Decisions on training, hiring and firing are responsibilities of the management and are only put forward at the board meetings if the appointment is of a certain level. Director E illustrates this, by saying that he and the management team, including HR, has to take the lead in the search and appointment of new specialists. When asked if the board has succeeded in letting the people evolve with the change of activities and business, director C responds that this is the task of the management and that the board doesn't interfere here.

4.3.1.2 Role of the board

Now that it is made clear what the role of the management is within the company, the role of the board should also be emphasized, in general, but also with respect to strategy and disruption.

“The board of directors, eventually, has the ultimate responsibility for the well-being of the company and the directors are very aware of that.” (Director L) Similarly, director D mentions that the board has to make sure that every layer is partly responsible for the fate of the organisation, whereas director I talks about the crucial importance of good governance for the success of the company. It serves as a basis for communication and debate, without resulting in conflict. Governance is looking for the best solutions to organise the purpose of the organisation, director I says, and that this is why the board of directors is present in the company. The board has to make sure that the mission of the organisation is attended to and, for this, it chooses the right people.

Multiple directors stress that the main strategic role of the board is to be a challenger for the management, by asking the right questions and making sure that every aspect of a decision is thought through properly. As multiple directors state, a strategic framework for the company is first developed through cooperation with the management. This strategic framework is very restrictive and implies that the management will only put forward investment opportunities that are very focused and fit within the strategic framework, according to director L. To illustrate this, director J says that for their M&A activity, a concrete strategic framework has been discussed and approved at the board level. This director also mentions that the board of the telecom company has discussed a global framework on digital transformation, from the human resource point of view. But again, like directors H and F argue, if the board does not agree with the proposed strategy of the management, it is the management that has to go back to reformulate the strategy and adapt it to the concerns of the board. Director D furthermore states that it is not up to the board to formulate the strategy independently, as there is too much input required. In fact, director H argues that the governance role of the board will not be different when the company is confronted with disruption, with the understanding that the board has to be extra attentive. It is however the job of the management to inform the board sufficiently. This is also stressed by director D, saying that the board has to be open for new information. Director D does not think that the average director has to steer the management with respect to disruption, but that every director has to listen to the management and provide feedback, based on his/her experience. *“As a board of directors, you don’t necessarily have the wisdom available, but you have the power to ask questions.”(Director D)* Furthermore, director D argues that it is also important to ask questions that are unthinkable to get the management and the board out of their comfort zone and prepare for an uncertain future. On the board of a large producer of sim cards, this director, for example, had posed the question “What will happen if the telecom operators decide not to use sim cards anymore?” Directors L and H also mention a rather unthinkable question that has been asked on the board, concerning the total downfall of cinema visits, because of Netflix and Amazon. Remarkable is that these questions are focussed on the evolution of the market, rather than

on the technology itself. Director K does pose some concerns here, arguing that the board needs the knowledge and skills to challenge the management and ask the right questions. According to director K, this still needs to be improved in many boards. *“In my opinion, there should be an automatism from directors to ask the right questions.”*(Director K) To conclude, an interesting remark is made by director I. He states that, in the case of new, technological innovations, everything is so well prepared by the management, that the board, in fact, has more of an affirmative role.

Next to challenging the management and approving strategic decision, the board also plays an important role in the follow-up and correction of these strategic decisions. Directors H and F both argue that board discussions on setbacks and missed opportunities need to take place. Director H argues that the board will in nine out of ten cases approve management decisions, but if the promises of the management are not fulfilled after a certain period, the board will ask the management to account for this. A wrong assessment by the management could have been made, or more resources could be needed, which has to be evaluated to the provided budget. In that respect, director L mentions that the technology company has a system in place where milestones are used to evaluate whether new resources will be provided or corrections have to be made. Director L also states that the actions after every milestone are already defined, but that these are not executed until the milestone is reached. Eventually, if performance continues to be below expectations, the board still has the authority to change the CEO, says director H. This is also linked to strategic change, as discussed earlier.

Some specific projects that have been corrected by the board, are mentioned by directors L and C. Director C talks about an experiment that the publishing company has done with one of their magazines. After extensive discussion, the board had decided to approve the experiment, but agreed upon evaluating it after five, nine and twelve months. Because of these evaluations, the board could correct quickly to the old formula when they saw that the experiment was not evolving as expected. Director L mentions an immersive film format that was introduced by the company. However, there was no mechanism to sell this format, as film producers were not interested, because movies had to be shot in a special way. The board thus decided to no longer provide resources to market this format after a certain period. Further, excellent examples of the follow-up duty of the board are provided by directors J and E, mentioning an evaluation of their M&A activity and an upcoming evaluation of a large tv-campaign respectively.

4.3.1.3 Relationship between the board and management

Throughout the different interviews, it becomes clear that the relationship between the management and the board of directors is of crucial importance. As mentioned before, the management develops the strategy in accordance with the board. The management brings new projects to the board, after which a discussion arises, where the board challenges the management in order to make sure that every aspect is properly addressed and thought through. After decisions have been approved by the board, it is up to the management to implement the strategy. The board will follow up on these implementations and ask the management to account for performances that are below expectations. Clearly, a lot of interaction occurs between the management and the board, which has to take place in an environment of mutual trust and confidence to ensure an effective organizational policy.

Director L stresses the concurrence and cooperation between the management and the board. Effective governance is a combination of the experience of the management with the experiences from the directors outside the company, director L states. *“In general, the golden rule in every company is: Success has many fathers.”* (Director L) This is backed up by several other directors. Director K furthermore says that, in equal operations, the communication between the management and the board is crucial, but one has to make sure that both parties continue to fulfil their specific roles. This cooperation and communication is found to be positive by multiple directors, such as F, B, A and G, in their respective organisations.

A specific relationship that is mentioned repeatedly to be of crucial importance, is the relationship between the CEO and the chair of the board. Directors F, I and J make similar comments on this matter. They state that a good relation without any tension has to be present between the CEO and the chair in order to continue to effectively manage the company. Moreover, director I states that, while one can be more dominant than the other, the combination and communication between the two is crucial. As chairs of their respective boards, directors I and J state that their relation with the current CEO is a close one with mutual respect and trust. Both these directors stress however that the CEO should be considered as the number one in the organisation and has full responsibility. Director I wants to signal this by only talking to the CEO of the hospital.

As is clear, the relationship between the management and the board is of high importance. The board has to exert confidence in their management, according to multiple directors. An important implication of this is mentioned by directors H and J. They argue that the board has to make sure that no radical blockage arises. Therefore, director H states that, if the management brings up a technology of which it is really convinced to have great market potential, the board challenges first, but will almost never reject a proposition, as it would imply a motion of distrust in the management. The board can only do this once or twice. Otherwise, it would have to replace the management, according to director H.

4.3.1.4 Strategy meetings

In order to effectively fulfil its role as challenger, the board of directors has to be aware of the evolutions that are occurring, not only within the company, but within the entire sector. Director G argues that a big problem in many companies is, that board members tend to get disconnected from the evolutions that are relevant to the company. The executive management is involved in these evolutions on a day to day basis, but when a certain decision has to be put forward to the board, directors might not really know what the decision is all about. The board may become a hurdle in the decision making process and that is something that has to be avoided, states director G. In that respect, director F thinks that it is the duty of the independent directors to keep up with the different evolutions. Directors have to prepare for the future of the company, instead of the next board meeting.

Dedicated strategy meetings are organized at the board level to dwell on the current position of the company and discuss the organizational strategy, as well as evolutions within the sector. These strategy meetings are a reoccurring topic in practically every interview, although, under different forms.

Some directors, such as directors C,H and E, mention that there is one specific day per year where the board purely talks about strategy. In these strategy meetings, the managers of the different business units will present the evolutions that are occurring and how the company can respond. Afterwards a discussion arises, where the proposed strategy is challenged. Director C also mentions an extra meeting where the board talks about the budgets for the next year and also serves as a meeting where strategy is discussed. Director E says that, while a strategic meeting is done every year, there is currently no board meeting that is specifically dedicated to digitalisation and e-commerce. However, this director would be open to such a profound exercise at the board level.

Directors F, G and J talk about off-site strategy meetings that are spread over multiple days.

These different strategy meetings all take around two days and have the main purpose of immersing the board members in new evolutions and innovations, such that, when specific decisions have to be made, the board better understands and is able to challenge the management more effectively. Furthermore, director G states that, when the board has been given presentations about new technologies all day long, a sense of urgency grows among the board members. When afterwards, the management comes up with specific propositions, these are approved very quickly. Another similarity is that the management is responsible for organizing these days and provides presentations on several topics. Director G and J further mention that several companies are also invited to provide input from a more external point of view.

The main differences between these strategy days are of course the topics that are being discussed. At the strategy days of the TSO, the focus over the past two years was on the evolution in renewable energy, digitalization and legislation. Director G mentions that, last year, their seminar was fully dedicated to new technologies, such as mobile, AI, blockchain..., while director J mentions sessions on AI and cybersecurity.

Aside from these specific strategy days, several directors indicate that the board is further kept up to date on new developments by management reporting, special sessions with external- and internal speakers...

4.3.1.5 Strategic committees

When asked about how the disruptive impact of new evolutions, technologies...are discussed at the board level, most of the directors bring up the existence of special, strategic committees within their organizations. Generally, these committees serve the main purpose of going into more in-depth discussions on strategic issues that are often too complex and technical to be discussed at the entire board of directors. Specific competencies are brought together in these committees in order to provide a qualitative soundboard for the management. For director F, strategic committees are part of being proactive in an environment that is changing so quickly. *“Regular board meetings are not suited to go into in depth discussions, while the strategy days are not sufficient to deal with rapid change.”* (Director F) Furthermore, director I argues that, with respect to technological innovation and other strategic issues, this is no longer discussed in-depth by the entire board. He argues that these issues have become too complex for every director to fully grasp. Because of the ability to go into these intensive, in-depth discussions, the strategic committees will report back conclusions and propositions that are fully elaborated on, which allows for faster and more effective decision making on the entire board level. This underlines the real added value of strategic committees. Director I, for example, states that the debate, following the reporting of the strategic committee, takes about an hour and is more focused on approving, as these propositions are almost never turned down.

Next to some general remarks on strategic committees, multiple directors also provided some specific comments on the committees that are present within their respective companies.

While some organizations have a permanent strategic committee, director K mentions that, in the logistics company, ad-hoc committees are temporarily created to elaborate on a specific subject. Director J mentions that the strategic committee of the telecom company has been recently transformed to an innovation- and transformation committee, to really focus on discussing topics on a more tutorial basis.

Director I talks about the existence of an IT committee within the hospital, but more interestingly, he also mentions the existence of special cells within each of the three pillars: digital, mobile communication and data. Via these cells, doctors, nurses and staff can make their contribution, by signalling digital evolutions and propose new initiatives. The initiatives are discussed in these cells, sometimes with the addition of an external speaker and afterwards, presented to the board, where budgets are discussed. Thus these cells, in contrast to the strategic committees, are not only on the level of top management and the board, but engage the entire organisation in the process of detecting new innovations and opportunities. This initiative proves to be a case in point of an effective information channel to detect disruptive innovations, which director D advocates for.

4.3.1.6 Evaluation of board discussions

Overall, the different directors have a very positive image on the way the board discussions are currently run. Despite having to integrate many different point of views, multiple directors argue that the board is able to, combine fast decision making with extensive board discussions. This combination is mainly achieved because of the frequency of board meetings, which lay between five to twelve per year for the concerning companies, but also because of the strategy meetings, strategic committees and qualitative management reporting. Furthermore, directors G, K and C state that the board in their respective companies are flexible enough to arrange extra board meetings when important investment decisions have to be made, or something has to be decided on quickly. This is also considered as the duty of the board, says director K. Actually, director K argues that a trade-off between extensive discussion and fast decision-making should not be made, as this is inherent to the complexity of the organization and the decision to be made. *“The goal is to make the right decision and, if this takes more time, so be it.”*(Director K) In that respect, directors G and I stress that it should be possible to discuss matters at the board, even when these are not yet mature for decision making. This, because it gives directors the opportunity to reflect on these matters, which will result in better support when an actual decision has to be taken.

Specific decisions that implied extensive board discussions, as mentioned by several directors, concerned large investments, such as acquisitions, participations and the creation of subsidiaries. Director F however, argues that no huge discrepancies have occurred when deciding on acquisitions, as acquisitions can factually be proven to make sense or not. In the case of the TSO, decisions on budgets and priorities, are a bit trickier, as these are more linked to the different political agenda's that are present in the board.

4.3.2 Board characteristics

4.3.2.1 Diversity on the board

In various literature on board effectiveness, board diversity is widely discussed. Board members that bring various competencies and knowledge to the table, help the board in looking at complex issues from multiple points of view and improve its role as a challenger towards the management. The different directors in this empirical research also assess the background diversity within their boards to be very important.

Several directors indicate that an equilibrium of competencies and representations should be present at the board. The more diverse the board is in terms of background, the more directors are able to challenge the management and provide input from their experiences in the business world. Furthermore, director K argues that, when the board is diverse enough, it will automatically be able to balance a short- and long term focus. However, director F indicates that it is difficult to find directors with the right profiles, because if a person is too specialized in a certain field, he/she might not be independent anymore. Not only technological competencies are needed on the board, but competencies that progress the business, as is stated by directors L, I and J. These directors indicate that, in case of new technologies, several other aspects, such as financial and regulatory have to be considered. Next to technological competencies, HR, financial, marketing and legal profiles thus also have to be present in the board room. As an example, director L brings up the FDA approval process that is currently running for a disruptive technology of his company. As the management has no clue on how such a process is run, the legal expert in the board will take the lead in challenging and advising the management on how to deal with this. A final, interesting remark here, comes from director I, saying that, in the hospital, engineers are put first, mainly because they are process thinkers. This is needed, considering the complexity of the medical sector nowadays. As financial experts, are seldom real innovators, they mainly have an important support function in the board. This statement indicates that educational background could also be a criteria for appointing board members.

Next to a well-diversified board with respect to background, directors D and K also advocate for rejuvenation at the board. Director D argues that an explanation for underrating digital photography by the multinational can be found in the fact that this board only consisted of members above 50 years old. As CEO's, both directors try to spend as much time as possible, working together with young people, as they can provide insights, which people of their generation are unaware of. *"With respect to disruption, it is certainly necessary to bring in the input of the younger generations."* (Director D) However, due to good governance rules for larger, listed companies, it is impossible to achieve this rejuvenation, as multiple quotas first have to be met. At the logistics company, input of the youth is brought in more from the operational management than from the board, says director K. At the respective family companies of directors C and E, rejuvenation is indeed present. Director C mentions that two family directors have been replaced by their children, while Director E mentions the existence of a junior board at his company.

A final form of diversity that should be present at the board, according to directors K and D, is international representation, especially when the company wants to operate in different parts of the world. This is indeed the case for all the listed companies in this research.

Next to attaching a significant importance to background diversity at the board, practically every director is convinced that the current mix of competencies in their board is sufficient to tackle today's, disruptive challenges. Also important to note: It is the responsibility of the chair of the board to attract the right competencies, which is also mentioned by a couple of directors. According to director F, it is important to do an assessment of the board, before appointing a new director, which is becoming really professionalized. Head hunters interview current board members, in order to assess where the gaps are in terms of competencies. In line with this, director G mentions that a competence matrix has been developed by the remuneration committee of the financial institution.

Reoccurring at different boards are the more general, financial, HR and legal profiles, but board members with specific sector knowledge are also present, as indicated by directors F, G, C, I and K. Furthermore, director F argues that, the newly appointed CEO of the TSO is a former consultant, specialized in energy. This person has a strong leadership character and has the knowledge about the tendencies in the energy sector in the middle- and long term.

Next to a range of general and sector specific profiles, several directors stress that their boards are also equipped with pure technological and IT profiles, or that these profiles are being looked for. Both directors E and B mention that they have hired a digital profile with respect to their increasing efforts in e-commerce. At the telecom company, there are currently four experts in technology, who experience the technological revolution from various standpoints, says director J.

4.3.2.2 Dependent directors vs independent directors

The independent directors make a huge contribution in achieving board diversity, as these directors are purely chosen, based on their background and competencies. However, in multiple companies that are discussed here, dependent directors are also represented in the board. These directors are dependent because of their family ties, management position, shareholder position or their appointment by a reference shareholder. All the directors were convinced of the impact that the independent directors have on the discussions within the board, mainly because of the relevant questions they pose, due to their specific competencies. Furthermore, several directors also provided some further assessments on both types of directors.

Next to providing the needed background diversity on the board, the independent directors also entail some other advantages. Both directors F and D argue that independent directors, first of all, serve the interest of the company and all its stakeholders. As these directors are also removed from the daily business of the

company, they are able to ask questions from an outside point of view and address implications that the management has not thought about, as they are too close to the subject. A second advantage, as mentioned by directors D and C, is that these independent directors have a certain reputation and network that can be of added value for the management.

Directors F, K and J serve on the board of companies that are partially state-owned. This implies that a part of the directors are appointed by this reference shareholder. The main issue, concerning independent directors, is that they have the tendency to only serve the interests of the reference shareholder. Furthermore, these dependent directors do not always have the needed competencies to be of added value in board discussions. However, this is refuted by both directors F and J. Director F argues that these directors, despite different political agendas, know what is at stake for the company and usually have a more in-depth understanding of the sector than the independent ones. In the case of the telecom company, the politically appointed directors are all entrepreneurial profiles with sharp qualifications, director J argues.

With respect to management representation in the board, director D points out that for bigger companies, ideally, only the CEO is part of the board of directors. This, because it is not possible to address certain issues to the CEO in a transparent way when other managers are present as well. The situation in the financial institution and insurance company is totally contrary to this, as the entire management team is also represented in the board. Director G has problems with that. First of all it increases the size of the board. Secondly, a well-prepared management team is put against a board that is not involved on a daily basis, which implies a risk of being blindsided. However, director G also points out the advantage of always having the knowledge on board when a specific subject is being discussed.

Finally, director D warns for detrimental situations in family businesses, where board members are appointed because of their name, rather than their competencies. In the three different family businesses, represented by directors B,C and E however, it is clear that there is a balanced composition of family and independent directors and that appointments are done with respect to competencies and complementarity.

4.3.3 The board on large vs small companies

The focus of this empirical research is on the board of large, incumbent companies. However, directors H and D also talk about some important differences in board dynamics between these larger incumbents and younger companies who are purely focussed on creating new technologies and solutions.

First of all, both directors stress that there is a huge difference in the relationship between the board and the management. The line of separation in incumbent companies is much more clear. As indicated by director H, it is the management who proposes the strategy to the board and is responsible for adapting it to their concerns. This is in contrast to smaller companies, where the whole team will discuss new technologies, opportunities and failures, from which a strategy is extrapolated, director D says. Furthermore, the board

meetings in younger companies are purely focussed on discussing the next step in their development process, whereas the board meetings of incumbent companies are much more formal and also have to deal with other matters, such as remuneration, audit...A second major difference lies in the diversity of the board members. Director H argues that governance codes imply a much broader diversity in background, age, gender...at larger companies. In younger start-ups, however, directors are purely chosen on the basis of their competencies in the niche market where these start-ups are competing. This is in line with the opinion of director D, who further states that every directors at a smaller company is per definition dependent. Director D proves to be a case in point here, as he serves as a director, as well as investor, in multiple start-up companies. To conclude, director D argues that the closer and interwoven relation between the board and management team in smaller companies, allows them to obtain better results than incumbent companies, with respect to innovation and disruption.

4.3.4 Future challenges for the board

A final point of discussion in the different interviews is what the directors see as being the most important challenges for the board in the future, with respect to disruption.

Looking at the future, the directors argue that the board should keep focussing on attracting specific competencies to the board in order to deal with an environment that is changing exponentially. Director B argues that the board should have made faster decisions with respect to more specialized profiles, while director E states that he is happy to have attracted the needed expertise. Furthermore, directors F and J argue that the board should manage to keep up with the occurring evolutions. Reporting by the management, scanning the context, but also acquiring the adequate resources and competencies are key here. *"If we don't keep up with what's going on, we could very well be in a negatively disruptive situation."* (Director F)

Directors C,D,K and E all mention that the input of the younger generations should be considered, as younger people are better aware of the current trends and to where they are evolving.

Multiple directors also believe that the focus on innovation and transition should remain. Directors A and E both argue that innovation should continue to be a point on the agenda of every board meeting and that regular follow-up has to be ensured. Director C says that the company needs to keep on experimenting, while also being able to make corrections when needed. This director also argues that certain projects will take some time to be profitable, which is why everybody needs to be convinced to keep on investing. This is backed up by director K, saying that boards should install a convincing vision that is more focussed on the long term than solely on the short term. Moreover, the board should find the right balance between short and long term focus, according to director K.

5 Conclusion

The digitalisation of people and society is stressed by the directors to be the main, disruptive threat their companies face today. It can be argued that digitalisation in itself is not disruptive, however it forms the basis for worldwide connectivity, mobile communication and data generation, which effectively cause disruption for every company in practically every sector. The disruptiveness of the digitalisation trend imposes itself through the macro-economic and organizational challenges which these companies are confronted with. These challenges extend beyond the borderlines of each specific sector.

- **Expanding the organizational scope:** As everyone and everything is connected these days, organizations cannot continue to focus on their specific market. The organizational scope has to be broadened, not only internationally, but also cross-sector, as connectivity and technological change allows new competition to attack from everywhere.
- **Rewriting business models:** Classical business models are disrupted by digital evolutions. Holding on to a business model that is becoming obsolete in a rapidly changing environment causes organizational inertia. In order to stay agile, companies have to regularly rewrite their business models in order to adapt for these digital evolutions and changing customer behaviour.
- **Investing in new technologies and infrastructure:** New business models also imply new investments in software and infrastructure. In that respect, the M&A activity of large, incumbent companies is of crucial importance. By taking over or participating in young, entrepreneurial firms, incumbents can acquire new technologies and expertise much quicker, compared to internal development. The entrepreneurial firms are able to tap on the resources and network of the incumbent to better develop their technology, resulting in a win-win situation for both parties. Next to the acquisition of start-ups, bigger acquisitions are also needed to combine resources and expertise, resulting in a much stronger market position.
- **Updating human capital:** As a company is still largely determined by its people, digital evolution also means that new competencies are needed within the organisation, or existing personnel has to be trained in new activities. Furthermore, when older workers are not able to keep up with the new evolutions, they can become a strain on the organisation and could be forced to leave. As firing is often much more costly than hiring, a serious trade-off has to be made.
- **Ensuring privacy and security:** The increased connectivity and the generation of data imply major concerns in privacy and cybersecurity. Next to securing their connected devices and infrastructure, companies have to commit to privacy regulations, which have recently been strengthened by GDPR.

Despite the significant organizational challenges, the different companies in this research are able to successfully respond to this disruptive, digital evolution. By applying an effective strategic policy, the digital evolution and the opportunities it imposes are exploited by the companies and turned into a competitive advantage. New innovations are adopted, but the approach of the different companies always departs from a clear strategic framework and vision. That strategy and vision are still needed in order to focus efforts and resources in a rapidly changing environment. This is clearly pronounced in the M&A activities, where participations and acquisitions are extensively evaluated on their strategic fit and potential synergies. Multiple companies also focus on internal development of new technologies, next to their core-business, in order to establish a technological lead over the competition. However, it is clear that these technologies are only developed when they imply a clear added value for the customer. As strategic renewal is of crucial importance in order to avoid organizational inertia, different companies indeed engage in these efforts on a regular basis. In that respect, some cases illustrate important, organizational transformations that have occurred, following the digital evolution. Overall, the current performance is considered to be very positive, mainly because of the effective strategic policies and quickness of reaction. Several of the companies want to take a prominent position in the digital transition within their respective sectors and generally succeed in this objective.

To answer the question on how the internal processes and characteristics of the different boards can be linked to the successful, strategic approaches that have been taken by the researched companies, an important nuance has to be made first. It has to be stressed that it is the management that bears the main responsibility in detecting disruptive evolutions and formulating an effective response strategy. The board of directors is only confronted with disruptive challenges, when the management brings them forward. The added value of the board lays in its role as a challenger of the management, not only when strategic decisions have to be taken, but also during the follow-up of different projects. The board has to make sure that every decision is taken with respect to the current strategy of the company. The board also has to engage the management in accounting for the performance of decisions made and take corrective actions in time when investments continue to underperform. This challenger role has to be fulfilled by asking the right questions and, in this time of technological change, even questions that might sound unthinkable. Board members have to, next to general governance, increasingly follow-up on new technologies and evolutions within the context of the company. This poses a major challenge, as board members usually have multiple mandates in companies that are quite diverse and are confronted with disruption in their own way.

The internal processes and board characteristics that contribute to an effective fulfilment of the boards' challenger role, do seem to be present in the companies for which this research was conducted. **First of all**, strategy meetings, tutorial sessions and management reporting allow the board members to get up-to-date on the different evolutions that are relevant for the company. This way, board members are actively engaged in preparing themselves for upcoming decision making, in order to actively challenge the management. **Secondly**, intensive board discussions do take place when important investment decisions have to be made. However, there seem to be no signs of huge discrepancies and boards are able to converge to a decision

quickly, allowing the companies to closely respond to sector evolutions. Furthermore, strategic committees are present in most of the companies. These strategic committees allow complex matters to be discussed more in-depth by a group of specific competencies and report fully-elaborated conclusions to the board, resulting in faster decision making. **Thirdly**, the discussed boards strive for an equilibrium of competencies in order to analyse propositions from multiple points of view and provide a qualitative soundboard for the management. The directors represent multiple sectors that are all confronted with digitalization in a unique way, which makes their input very valuable. At most of the companies, there is even international representation at the board. However, board representation of younger generations are lacking in multiple boards, while their input is advocated for, especially with respect to disruptive challenges. The good governance rules to which listed companies have to apply are argued to be a stumbling block here. **Finally**, the relationship between the board and the management of the discussed companies is argued to be a healthy one, where cooperation and communication are stressed, while maintaining a clear separation between the respective roles. This relationship is crucial, as it makes or breaks the organizational policy. Challenging the management has to be possible, without creating a sense of distrust, as it will make the management reluctant to propose new initiatives, which is essential when the company wants to remain competitive in a turbulent environment.

By focussing on preserving these board processes and characteristics, the board of directors can contribute to an important extent in the effective strategic policies of the company. This is currently the case for the researched companies and is argued to be a point of focus in the future. Finally, boards should find the right balance between a short and long term focus and disruptive evolutions should continue to be a discussion point on board meetings, as the disruptive challenges will not decrease...on the contrary

6 Bibliography

- Baysinger, B., & Hoskisson, R. E. (1990). The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *Review*, 15(1), 72–87. Retrieved from <http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425%28199001%2915%3A1%3C72%3ATCOBOD%3E2.0.CO%3B2-X>
- Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3), 295–308. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9021-2>
- Charitou, D., & Markides, C. (2003). Responses to Disruptive Strategic Innovation.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation : Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & Mcdonald, R. (2015). What Is Disruptive Innovation ?, (December).
- Deloitte. (2017). Board of Directors. Retrieved from https://www.caixabank.com/informacionparaaccionistaseinversores/gobiernocorporativo/consejodeadministracionycomisiones/consejodeadministracion_en.html
- Desender, K. a. (2014). The relationship between the ownership structure and the role of the board. *Faculty of Journalism and Mass Communication, Thammasat University*, 1–36.
- Dutra, A. (2012). A More Effective Board of Directors, 1–6.
- Ensign, P. C., & Robinson, N. P. (2016). Offensive and Defensive Corporate Entrepreneurship: Learning to Think Like an Outsider. *Journal of Enterprising Culture*, 24(02), 169–191. <https://doi.org/10.1142/S0218495816500072>
- Gautam, K., & Boeker, W. (2016). The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change Author (s): Jerry Goodstein , Kanak Gautam and Warren Boeker Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/2486969> REFERENCES Linked references are available on JSTOR for this article : You may need, 15(3), 241–250.
- Hang, C. C., Chen, J., & Yu, D. (2011). An assessment framework for disruptive innovation, 13(5), 4–13. <https://doi.org/10.1108/14636681111170185>
- Heemskerk, E. M., Heemskerk, K., & Wats, M. M. (2017). Conflict in the boardroom: a participant observation study of supervisory board dynamics. *Journal of Management and Governance*, 21(1), 233–263. <https://doi.org/10.1007/s10997-015-9339-8>
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management ...*, 37(March), 235–256. <https://doi.org/DOI: 10.1111/1467-6486.00179>
- Investopedia. (2006). Agency Theory를 통한 한국 재벌기업의 지배구조 장 , 단점 비교 분석. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/a/agencytheory.asp>
- Junarsin, E. (2009). Managing Discontinuous Innovation, 5(1).

- Markarian, G., & Parbonetti, A. (2007). Firm complexity and board of director composition. *Corporate Governance*, 15(6), 1224–1243. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00643.x>
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory, 19–25.
- Milliken, F. J., & Forbes, D. P. (1999). Cognition and Corporate Governance : Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups Author (s): Daniel P . Forbes and Frances J . Milliken Source : The Academy of Management Review , Vol . 24 , No . 3 (Jul ., 1999), pp . 489-505, 24(3), 489–505.
- Minichilli, A., Zattoni, A., & Zona, F. (2009). Making boards effective: An empirical examination of board task performance. *British Journal of Management*, 20(1), 55–74. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00591.x>
- N. Zald, M. (1969). The Power and Functions of Boards of Directors : A Theoretical Synthesis Author (s): Mayer N . Zald Source : American Journal of Sociology , Vol . 75 , No . 1 (Jul ., 1969), pp . 97-111 Published by : The University of Chicago Press Stable URL : <http://doi.org/10.1086/12111>, 75(1), 97–111.
- Nagy, D., Schuessler, J., & Dubinsky, A. (2016). Industrial Marketing Management De fi ning and identifying disruptive innovations ☆, 57, 119–126. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.017>
- Osiyevskyy, O., & Dewald, J. (2015). EXPLORATIVE VERSUS EXPLOITATIVE BUSINESS MODEL CHANGE : THE COGNITIVE ANTECEDENTS OF FIRM-LEVEL RESPONSES TO DISRUPTIVE INNOVATION, 78, 58–78. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Paap, J., & Katz, R. (2004). Anticipating disruptive innovation.
- Schmidt, S. L., & Brauer, M. (2006). Strategic Governance: How to assess board effectiveness in guiding strategy execution. *Corporate Governance*, 14(1), 13–22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00480.x>
- Shaz, S., & Krop, P. (2012). Incumbent performance in the face of a radical innovation : Towards a framework for incumbent challenger dynamics &. *Research Policy*, 41(8), 1357–1374. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.024>
- Tang, J. (2017). CEO duality and firm performance: The moderating roles of other executives and blockholding outside directors. *European Management Journal*, 35(3), 362–372. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.05.003>
- Thomond, P., & Lettice, F. (2002). Disruptive innovation explored. *Concurrent Engineering: Research and Applications*, (July), 224–241.
- Wikipedia. (2013). Board of Directors. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Board_of_directors#Governance
- Yu, D., & Hang, C. C. (2010). A Reflective Review of Disruptive, 12(4), 435–452. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00272.x>
- Zahra, J. A. P. I. and S. A. (1991). The Relative Power of CEOs and Boards of Directors : Associations with Corporate Performance Author (s): John A . Pearce II and Shaker A . Zahra Published by : Wiley Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/2486343> REFERENCES Linked references are avail. *Strategic Management Journal*, 12(2), 135–153.

7 Appendix

Appendix 1: Vragen empirisch onderzoek

Introductie van organisatie en disruptieve innovatie die zal besproken worden

Detecteren van disruptieve innovatie voor de organisatie

- **Hoe schat u de impact in van de disruptieve innovatie voor de sector en voor de organisatie specifiek?**
- **Op welke manier detecteert en analyseert de raad van bestuur de impact van deze disruptieve innovatie?**
 - *Hoeveel maal per jaar wordt er een raad van bestuur georganiseerd?*
 - *Vormt die disruptieve technologie steeds een belangrijk onderwerp?*

Reactie strategie

- **Kan u iets meer vertellen over het beleid dat de raad van bestuur hanteert/hanteerde als reactie op deze disruptieve innovatie?**
 - *Waarom werd deze aanpak verkozen?*
- **Wat vindt u van de effectiviteit waarmee de raad van bestuur gehandeld heeft in het kader van deze disruptieve innovatie?**
 - *Kan u iets meer vertellen over de communicatie binnen de raad van bestuur en/of naar het management toe?*
 - *Heeft u een bepaalde anekdote over een beslissing die genomen is binnen de raad van bestuur en de discussie/presentatie die hieraan vooraf ging?*
 - *Hoe snel slaagt de raad van bestuur erin om een beslissing te nemen in tijden van disruptie? Vindt u dat snelheid belangrijk is?*
 - *Welke impact hebben de onafhankelijke en de interne bestuurders op die communicatie en op de effectiviteit van de raad van bestuur?*
- **Hoe beoordeelt u de resultaten die de organisatie momenteel boekt als gevolg van het gevoerde beleid?**

Naar de toekomst toe...

- **Wat zijn volgens u de grootste uitdagingen van deze raad van bestuur naar de toekomst toe, met betrekking tot disruptie?**

Appendix 2: Interview director A (Onafhankelijk bestuurder)

- **Het is de bedoeling om te kijken naar wat uw meest relevante ervaring is als bestuurder met disruptieve innovaties. Denkt u dat dit vooral binnen X zal zijn of eerder binnen X Bank of IBA worldwide?**

Ik denk dat X wel heel relevant is, want zoals u zegt, in de verzekeringssector is digitalisatie heel disruptief. Digitalisatie heeft zowel een impact op de producten worden als op de sales channels. Bij X specifiek denk ik dat de sales channels wel geïmpacteerd gaan worden door digitalisatie. X heeft op dit moment vooral een bank distributiemodel, wat betekent dat via geallieerde banken de verzekeringsproducten aangeboden worden, maar X gaat nu eigenlijk ook de direct sales ontwikkelen door de digitalisatie trend, waarbij ze online sales kan gaan ontwikkelen. Daarnaast denk ik ook, qua producten die gaan aangeboden worden, dat daar een hele evolutie zal gebeuren. Vooral in de UK zijn er heel wat wijzigingen. Wat daar vooral gebeurt is dat standaard verzekeringsproducten, bijvoorbeeld autoverzekeringen, nog steeds voor een volledig jaar kunnen afgesloten worden, maar daar wordt eigenlijk veel meer controle gegeven aan de verzekeringsnemer om zelf zijn/haar verzekeringsproducten te gaan beheren. Dan kan het bijvoorbeeld zijn dat een verzekeringsnemer op vakantie is in het buitenland, of in het ziekenhuis is en geen nood heeft aan een verzekeringsproduct. Door digitalisatie zal het mogelijk worden om in dit geval de verzekering voor bijvoorbeeld één maand stop te zetten. Dat is wel heel innovatief. Andere zaken waarmee nu ook geëxperimenteerd wordt is het gebruik van telematics. Waarbij dus telematics apparatuur in de auto van een verzekeringsnemer wordt geïnstalleerd en waarmee het rijgedrag wordt geanalyseerd. In functie van het rijgedrag wordt zo een verzekeringscontract op maat aangeboden.

- **En daarvan schat u de impact wel hoog in?**

Ja dat denk ik inderdaad. Ik denk dat klanten naar deze innovatieve producten vragen en ik denk dat X effectief als verzekeringsspecialist dergelijke nieuwe producten moet ontwikkelen om dat vervolgens naar de alliantie partners te kunnen overdragen en te kunnen voorstellen. Het is eigenlijk door de knowhow van X dat alliantie partners geïnteresseerd zijn. Dus daar moeten we zeker en vast in mee gaan.

- **Het voorgaande heeft dus vooral betrekking op hoe X als organisatie mee gaat met deze disruptieve technologieën. Nu concreet voor de raad van bestuur, hoe heeft zij disruptieve innovaties als Big data, fintech...geanalyseerd en gedetecteerd?**

Binnen de organisatie zijn een vijftigtal innovatieve projecten geïdentificeerd. Projectmanagers hebben volgens een bepaalde methodologie projecten geanalyseerd, gedetecteerd, gerankt. Op de raad van bestuur is dan een overzicht gegeven van die 50 verschillende projecten. Er werd besproken wat de contributie en bruikbaarheid was van deze projecten binnen andere regio's, of deze projecten impact hadden op de producten, de sales channels of op de organisatie zelf, want deze projecten kunnen ook efficiëntie verhogingen teweeg brengen. Dit is dus eigenlijk vanuit de organisatie voorgesteld geweest aan de raad van bestuur en dan besproken geweest.

- **Kan u iets meer vertellen over het beleid dat de raad van bestuur gevolgd heeft om te reageren op deze disruptieve innovaties?**

Er is een bepaald budget gereserveerd voor de verschillende projecten volgens de gehanteerde ranking test. En ja qua beleid denk ik dan vooral aan het 3 jarig strategisch planning dat is opgesteld geweest en vervolgens werd bekeken of de projecten ondersteuning gaven aan het driejarig strategisch plan.

- **Dus het beleid richtte zich dus vooral op het bekijken of deze disruptieve innovaties binnen het driejarig strategisch plan en indien dit het geval was werd er op deze projecten ingespeeld en budget aan toe gewijd, zodat X daar verder kon op inspelen?**

Ja, inderdaad

- **En heeft X dan haar strategie moeten aanpassen om in te spelen op deze disruptieve innovaties? Of lag dit al meer in de lijn met waar X naartoe wou als verzekeraar?**
Dit lag eigenlijk al in de lijn van de strategie, dus die innovaties waren niet als dusdanig disruptief vind ik. Er wordt al verschillende jaren op ingespeeld op die evoluties.
- **Welke reorganisaties zijn dan moeten gebeuren qua technologie en activiteiten binnen X?**
Er is een discussie geweest of iedere innovatie binnen ieder van de landen moet gestuurd worden of er, op het niveau van de innovatie, een innovatiedepartement zou opgezet worden, dus een centrale aanpak. Daar is eigenlijk voor gekozen om de innovatie zo lokaal mogelijk te houden, zo dicht mogelijk bij de klant en bij de lokale teams. Als dusdanig werd er geen centraal innovatie team opgericht. Die organisatie keuze is wel besproken geweest natuurlijk, want je kan natuurlijk kiezen tussen een gecentraliseerde of gedecentraliseerde aanpak en wij hebben effectief gekozen voor de gedecentraliseerde aanpak om de innovaties zo dicht mogelijk bij de klant te houden. Langs de andere kant wouden we er natuurlijk wel zeker van zijn dat de innovaties die gebeuren in heel wat verschillende landen herbruikbaar zijn en gedeeld kunnen worden binnen de organisatie, zodat zoveel mogelijk andere landen en organisaties daar ook gebruik van kunnen maken. Daarom hebben we een soort van forum opgezet, waarbij alle lokale innovatie leads hun informatie en ervaringen konden uitwisselen.
- **Zijn er dan verder nog concrete beslissingen geweest binnen de raad van bestuur die verder bijgedragen hebben tot de gevolgde strategie?**
Interessant om nog te vermelden, is dat bij klassieke projecten, de business case heel belangrijk is. Daar moet een project een positieve MPV en een korte payback periode hebben, maar hier hebben we gezegd dat bij deze innovatieve projecten de financiële business case niet het allerbelangrijkste is als leidraad. Anders zouden vele projecten al gestopt worden voor ze goed en wel opgestart zijn. Voor ons was dus het innovatieve karakter van de projecten belangrijk en of zij pasten in de strategie van X.
- **Wat vindt u van de effectiviteit waarmee de raad van bestuur heeft gehandeld in het kader van die disruptieve innovaties?**
Ik vind dat de raad van bestuur heel effectief gehandeld heeft. De taak van een raad van bestuur is om zeer strategisch te denken en de context te schetsen en dan is het aan het management om ervoor te zorgen dat binnen die context de strategie wordt uitgevoerd. In die zin denk ik wel dat er een heel duidelijke scheiding moet zijn tussen de taken de raad van bestuur en van een operationeel management en ik denk dat, bij X specifiek, dit wel heel duidelijk gebeurd is. De raad van bestuur heeft gezegd "Dit is onze algemene strategie, daarbinnen gaan we een budget vrijmaken voor de innovatieve projecten." We hebben dan ook gezegd dat deze projecten zo min mogelijk moeten beoordeeld worden op hun financiële emeritus en dus meer op het innovatieve karakter. En dusdanig hebben we beslissingen genomen rond de organisatie, rond het creëren van een platform waarbij er uitwisseling kon gebeuren rond die innovatieve projecten, maar het identificeren, uitrollen en opvolgen van die innovatieve projecten was een taak van het management.
- **En zijn er dan enkele onenigheden voorgevallen tussen het management en de raad van bestuur, of zaten jullie op dezelfde lijn?**
Nee, eigenlijk helemaal niet.
- **Hoe beoordeelt u de resultaten die X momenteel boekt als gevolg van het gevoerde beleid van de raad van bestuur?**
Wel ik denk dat die resultaten allemaal in de lijn van de verwachtingen liggen en dat dit allemaal positief is. Ik denk dat er heel wat focus is, zowel van de raad van bestuur als van het management. Zoals ik zei, er zijn heel wat projecten aan de gang. Het is niet zo dat we opeens geconfronteerd werden met de realisatie dat we aan innovatie moesten doen. Dit is volledig ingewerkt in het DNA van X. Dit is een continu focus punt van de organisatie.

- **Wat zijn nu de belangrijkste conclusies die u kan trekken, als lid van de raad van bestuur, naar de toekomst toe?**

Ik denk zeker niet dat de focus op innovatie afgebouwd zal worden. Het is eigenlijk een wederkerend topic op de agenda van de raad van bestuur, dus het wordt wel regelmatig opgevolgd. Dus ik denk dat de focus die er nu is al goed ligt.

Appendix 3: Interview director B (CEO, bestuurslid van X)

- **Voor een bedrijf als X, actief in de Retail sector van kleding, leek het mij wel interessant om over het disruptieve effect van e-commerce te praten. Bent u akkoord met de stelling dat e-commerce wel disruptief is geweest voor X?**

Ja, e-commerce is disruptief geweest voor de volledige Retail sector, dus ook voor ons.

- **Kan u zelf iets meer vertellen over de impact die e-commerce heeft gehad op de Retail sector en dan specifiek voor X?**

Ja, voor mij zijn er drie stromen die deze disruptie hebben geïncarneerd en die allemaal ook te maken hebben met de e-commerce. Eerst en vooral zijn er nieuwe spelers op de markt gekomen die kleding puur online verkopen. Dus er zijn nieuwe concurrenten bijgekomen. Ten tweede, deze concurrenten zijn vaak grote, internationale bedrijven die zelfs van over de oceaan komen zoals vanuit Azië of Amerika. Die spelers konden vroeger een land als België moeilijk bewerken, want dan moesten ze van heel ver komen en hier een structuur opzetten. Nu, via online, hebben ze een veel kleinere structuur nodig en moeten ze gewoon zorgen dat de goederen logistiek hier geraken en voor de rest kunnen ze meteen beginnen verkopen. En dan ten derde is er de sterk toegenomen transparantie. Prijs-artikel wordt zo transparant, waardoor consument nog meer prijsbewust zijn gaan kopen.

- **Dus u bent CEO van X, maar dat betekent ook dat u zetelt in de raad van bestuur en deelneemt aan de vergaderingen van de raad van bestuur?**

Ja inderdaad, ik ben ook eigenaar, dus we zijn met 2 eigenaars in het familiebedrijf en het is vanuit dit eigenaarschap dat ik zetel in de raad van bestuur.

- **En bent u dan ook voorzitter van de raad van bestuur?**

Nee, bewust niet. We hebben een raad van bestuur van acht leden. 2 familiale aandeelhouders, twee interne managers en dan vier externe bestuurders. En een externe bestuurder is ook voorzitter. Ik ben natuurlijk ook CEO, maar ik vind dat geen probleem omdat ik al 20 jaar in die positie zit. Ik heb over de jaren geleerd welke pet ik moet opzetten, hetzij van CEO, hetzij van bestuurder/aandeelhouder.

- **Dan enkele vragen over het begin van de e-commerce. Als bestuurder bij X zal u wel concreet heeft meegemaakt hoe de online diensten van X zijn opgestart. Kan u toelichten hoe de raad van bestuur de dreiging van de e-commerce heeft geanalyseerd en gedetecteerd?**

Ja, de opkomst van de e-commerce hebben wij, denk ik wel, snel genoeg gedetecteerd. Alleen de impact ervan, die hebben we wel een stuk onderschat, omdat we heel lang hebben gedacht dat consumenten winkelen en shoppen gingen blijven zien als sociale ervaring en dat ze ook de behoefte hadden om de kleding te zien en te voelen. Dus het succes online voor kleding specifiek, want de online verkoop van bijvoorbeeld boeken ligt natuurlijk helemaal anders, hebben wij wel onderschat. Consumenten zeiden op een gegeven moment dat zij de kleding niet meer hoefden te zien of te voelen op voorhand. Ik bestel het en indien ik het niet goed vind kan ik het product toch steeds gratis terug sturen. We hebben het ook vooral onderschat, omdat we al heel lang ervaring in het verhaal van de klassieke retail en de offline verkoop. We hebben altijd de dingen met die bril geïnterpreteerd en daarom geef ik wel toe dat de raad van bestuur het succes van de e-commerce heeft onderschat.

- **Inderdaad, voor de kleding sector was het feit dat men gemakkelijk kleding kon retourneren een heel belangrijke factor in het succes van de e-commerce .**

Ja, en we hebben ook de verassing van het krijgen van een pakje, op kantoor of thuis onderschat. Dat verrassingsgevoel samen met de mogelijkheid om het pakje terug te sturen heeft ervoor gezorgd dat de e-commerce voor kleding en schoenen en echte succesformule is geworden.

- **Na het detecteren van de e-commerce als bedreiging hebben jullie ook gereageerd door zelf een online business op te starten. Kan u iets meer vertellen over het beleid dat de raad van bestuur heeft gehanteerd in die fase?**

Ja we hebben wel snel beseft dat we een website moeten creëren, zodat men onze online kan zien en vergelijken. We hebben iets te lang gewacht om daar ook een online verkoop aan vast te maken, omdat we nog steeds dachten dat de consument toch het kledingstuk zou willen voelen en dat winkelen een sociale gebeurtenis blijft. In die optiek hebben we, dan spreek ik over een half jaar tot een jaar, te lang gewacht om die online shop aan te maken. We hebben te lang gedacht aan mensen online te inspireren, maar dan toch naar de winkel te sturen. Ik vind zelf dat we in de middenmoot zaten qua reactie. We zaten zeker niet in de kopgroep.

- **U had dus een site, maar op die site was het in de eerste fase niet mogelijk om online te kopen?**

Ja, op een gegeven moment was het wel mogelijk om online te kopen, maar het was nogal omslachtig. Weer, omdat we ervan uitgingen dat de consument toch liever naar de winkel ging. De pure online sites waren zo gericht op gemak en comfort voor de consument. Natuurlijk, de consument die online wou shoppen ging liever bij die spelers shoppen en zijn/haar vrije tijd anders besteden.

- **En heeft de raad van bestuur dan op termijn echt proberen pushen om die online verkoop dan zou optimaal mogelijk te maken? Was dit dan een belangrijk punt op de vergaderingen?**

Ik ga zeker niet zeggen dat de externe bestuurders mij hebben moet wakker schudden, want dan zou ik mezelf als CEO onderschatten, maar het is wel gelijklopend geweest. Ikzelf en de raad van bestuur begonnen op een bepaald moment wel in te zien dat Zalando wel heel goed verkoopt. Meer en meer mensen gaven ook te kennen dat ze bij Zalando kochten. En ik dacht toen: "Die e-commerce is succesvoller dan ik dacht." Het is een en-en verhaal. Het is niet dat, wanneer de raad van bestuur er niet was geweest, dat we nog pakweg twee jaar zouden verloren hebben.

- **X heeft ook nog vele klassieke winkels. Wat is de visie van de raad van bestuur op die winkels?**

Wel, wij hebben toch altijd, en ook vandaag nog, gepromoot om de consument omnichannel te benaderen. Dat wil zeggen: de consument beslist wanneer en waar hij of zij het artikel koopt en waar hij of zij het geleverd wil hebben. Is dat thuis of in de winkel. En vanuit de lagere gemiddelde verkoop prijs is het niet rendabel voor ons om alles gratis aan huis te laten leveren. Vanaf wanneer het pakje meer dan 50 euro kost laten we het pas gratis thuis bezorgen. We zien ook dat consumenten die alle kanalen gebruiken, zowel online als offline, ook onze beste klanten zijn. Dus deze kanalen versterken elkaar, meer dan elkaar te kannibaliseren. Maar we voelen wel een shift in het evenwicht. Het online aandeel groeit en het is bijzonder moeilijk om de like for like van de winkel tegenover online op niveau te houden. Dat merk je wel aan de cijfers.

- **Dus bij X blijven jullie focussen op de omnichannel en zien jullie de klassieke winkels niet verdwijnen?**

Absoluut, er gaan altijd winkels blijven bestaan. Vandaag ligt het aandeel van online tussen de 8 en 12%, maar dit gaat nog groeien. Ik heb echter geen idee of dit naar 20% of 40% gaat evolueren, maar ik ben er wel van overtuigd dat de komende jaren het aandeel van de klassieke winkels groter gaat zijn dan de pure online.

- **Dit was dus de reactiestrategie van de raad van bestuur van X. Hoe beschouwt u nu de effectiviteit waarmee de raad van bestuur in het kader van de opkomende e-commerce?**

Ja dat beoordeel ik aan de tijd die we hebben, het marktaandeel die we hebben online en offline. Wat we wel hebben beslist eind vorig jaar, is dat we een opsplitsing gaan doen van de raad van bestuur. We nemen op dit moment afscheid van twee van de vier bestuurders en dat we deze gaan vervangen door twee nieuwe bestuurders, waarvan één een veel sterker online profiel heeft. We voelen dat, wanneer we ons merk diversifiëren in andere landen, dat het geen optie is om gewoon winkels te openen in een nieuwe markt, maar dat het online aandeel direct heel belangrijk is. Dat maakt dan ook dat we specifiekere kennis nodig hebben in de raad van bestuur en daardoor op zoek zijn gegaan naar een specifiek online profiel.

- **Dus, de raad van bestuur werd vooral versterkt met die digitalisering in het achterhoofd?**

Ja, dat puur online profiel hebben we nodig en daar zijn we nu mee bezig.

- **Kan u dan iets meer vertellen over de communicatie binnen de raad van bestuur of naar het management toe?**

We hebben de voorbije twee jaar, en dat was anders tegenover de voorbije zes jaar, geregeld mensen van het management uitgenodigd op de raad van bestuur, dat was om de zes maanden. En dan ging dit vooral over de hele problematiek van online verkoop en omnichannel benadering. Ongeveer twee-en-een-half jaar geleden is er ook een nieuw element bij ons begonnen en die heeft als titel gekregen: Omnichannel officer. Deze persoon heeft als functie om de sales aan te sturen, net omdat ik wilde dat de twee verschillende kanalen niet met elkaar gingen concurreren.

- **Dit was dan een beslissing van de raad van bestuur of eerder van u persoonlijk?**
Die beslissing heb ik genomen. De raad van bestuur was wel akkoord, maar de beslissing heb ik genomen.

- **Dus algemeen schat u de communicatie die loopt tussen het management en de raad van bestuur wel positief in?**

Ja absoluut.

- **Hoe zou u de resultaten dan beoordelen die X momenteel boekt als gevolg van het gevoerde beleid in het kader van de e-commerce?**

We hebben in het begin, dan spreek ik over 2013-2014, hebben we een jaar te laat gestart en we hebben het nog niet kunnen inhalen. Ik hoop dat dit goed komt tegen dit jaar, we hebben nu ook een nieuw platform voor onze webshop en dat hebben we nu operationeel geïmplementeerd vanaf begin februari. Ik hoop dat we nu stilaan kunnen versnellen om die achterstand weg te werken. Op een gegeven moment zijn we gestart met onze online verkoop en dan hebben we gelijke tred kunnen houden met de markt, maar we zijn dus een jaar te laat gestart om mee in 'de kopgroep' te zitten. We zitten volgens mij in de middenmoot.

- **Dus na een te late start, ziet u nu dat de resultaten van X in de juiste richting zijn aan het evolueren?**

In de kledingsector werken wij met seizoenen en op één februari begint normaal de lente, dus ik kan pas kijken vanaf de resultaten van één februari en zoals u ook al weet is de lente nog niet echt op gang gekomen. Het seizoen is traag op gang gekomen en dus ook de online verkoop, dus het is nu nog te vroeg om te zeggen dat we alreeds in de goede richting aan het evolueren zijn.

- **Dan meer naar de toekomst toe, wat zijn de belangrijkste conclusies die u kan trekken naar de toekomst toe?**

Wel, in de raad van bestuur moet je de bestuurders kiezen aan de hand van de behoeften in je bedrijf. Ook daar denk ik dat we voor het online hoofdstuk al vroeger scherpere keuzes hadden kunnen maken naar meer gespecialiseerde profielen toe. Dat betekent dan ook weer dat je moet afscheid nemen van mensen waar je loyaal aan bent en die altijd heel goed hun job hebben gedaan, maar de verandering gebeurt op een gegeven moment zo snel dat...kijk het woord disruptie is niet toevallig gekozen. In de kledingsector hebben we tal van evoluties meegemaakt en we hebben die altijd goed kunnen managen, maar vandaag zitten we in een disruptie en dan zien we dat het veel moeilijker is om dit de baas te blijven en in de kopgroep te blijven zitten. Moest ik een paar jaar geleden weten wat ik nu weet, dan had ik zeker enkele andere keuzes sneller gemaakt.

Appendix 4: Interview director C (voorzitter raad van bestuur X group)

- **Ik zou het graag met u hebben over de disruptie van digitalisering en sociale media, advertising online...in welke mate bent u akkoord dat die digitale platformen wel disruptief zijn voor X?**

Voor heel de media wereld hé. Alles wat met communicatie, tijdschriften en kranten te maken heeft, heeft natuurlijk te maken met alle nieuwe manieren om informatie te verspreiden via de digitale weg. In ons geval hebben we op verschillende terreinen, al tamelijk vroeg, ervaren dat er iets aan het gebeuren was. Eerst en vooral hebben we hier de gratis bladen en anderzijds de tijdschriften. Wat de gratis bladen betreft, zijn de lokale adverteerders uiteraard ook bekommerd om het feit dat ze iets zouden moeten doen op het internet. Lokale winkels en distributie wordt 'geambeteerd' door, niet alleen door grote distributie, maar ook door de e-commerce. Heel veel mensen weten dus niet wat ze moeten doen. Daarom hebben we ook direct gereageerd. Er zijn eigenlijk niet echt problemen met onze gratis bladen, want die worden gratis en massaal verspreid. Het bereik is nog steeds even groot. We hebben hier zelfs geen hapering gezien. De laatste tien jaar is De Zondag blijven groeien, want dat was een tamelijk nieuw blad. Het was niet zo moeilijk om de lezers te bereiken en, in het geval van De Zondag, om de adverteerders te overtuigen. We hebben hier ook sinds 60 jaar de huis-aan-huis bladen. Daar hebben we gezien dat adverteerders dikwijls verdwijnen omdat ze in moeilijkheden geraken, maar ook omdat ze dingen proberen en niet onmiddellijk weten wat. Daarom hebben we als oplossing voorgesteld dat we zelf advies zouden geven op vlak van het gebruik van Google adwords, display, Facebook reclame... Dus we hebben zelf eigenlijk gezorgd voor ook betere websites tot en met e-commerce via storesquare. Storesquare is een platform waarop elke winkel kan inschakelen en direct kan beginnen met online verkoop. Dat zijn dingen die wel voor een oplossing zorgen, maar het blijft zoeken natuurlijk. Veel adverteerders die nog steeds niet weten waar ze naartoe willen, gekoppeld aan het feit dat ze zelf te maken krijgen met disruptie. Dus wat de gratis bladen betreft: de distributie is geen probleem. De Zondag is een exclusief moment. De lezers blijven dit blad meepakken en adverteerders zien dat er daar nog steeds een enorm goede respons op is. Bij het huis-aan huis-blad hebben we proberen experimenteren. We hebben geprobeerd om dat blad te veranderen naar in de richting van De Zondag. Dat betekent: meer redactie en interessante artikels en in plaats van het overall in de bussen te steken hebben we in bepaalde zones geprobeerd om dit te vervangen door displays, presentoirs... Maar we hebben moeten bijsturen, want de lokale adverteerder rekent erop dat dit huis aan huis wordt geleverd. Vorig jaar hebben we geëxperimenteerd en dit jaar keren we terug naar het oude systeem van huis-aan-huis levering. En dan is het kwestie van service te geven aan de klanten en dat is nu meer een combinatie van print en digitaal. Wat die branche betreft, hebben we nu weer het gevoel dat we op het goede spoor zitten. Dus met enerzijds een blad in werkelijk alle bussen, met scherpere tarieven, minder redactie dus. Meer zo rationeel mogelijk en tarieven die mogelijk zijn voor iedereen. En terzelfder tijd geven we dus ook advies op vlak van Facebook, websites maken, displays, Google adwords... We hebben ook een bedrijf genaamd Proxistore. Dit bedrijf maakt reclame op de sites van HLN, X...

- **En dit is een bedrijf onder X?**

Ja, dat is een bedrijf waar X voor de helft in participeert. Dat bestaat in België, Frankrijk... Dit maakt het mogelijk om op websites die heel breed gaan, reclame te maken, maar je kan ervoor zorgen dat die reclame alleen in jouw streek verschijnt en je betaalt alleen voor de page views in jouw streek. Hetzelfde kan je doen in onze nieuwsbrieven. X stuurt enorm veel nieuwsbrieven uit, onder andere voor Knack, Weekend... In die nieuwsbrieven kan je ook ervoor kiezen om je reclame alleen te laten verschijnen in bepaalde streken. Ook op de websites van de streek en in de elektronische nieuwsbrieven.

En dan kan je meteen ook als lokale winkel op Storesquare exposure hebben en online verkopen.

- U sprak van de oprichting van de meer digitale service die jullie aanbieden aan de adverteerders, daarmee doelt u dan op de takken X Digital en X media?**

Wel, we hadden een merk gecreëerd genaamd Digi Local, maar we hebben dit veranderd in X Digital, omdat er eigenlijk geen verschil is tussen deze twee. Bv. Een automerk dat overal garages heeft, doet ook een beroep op onze equipe, die oorspronkelijk de equipe was van Digi Local, om met Google adwords iets te doen voor hun lokale garage. In Brussel hebben we onze regie. Die verwerkt reclame voor tijdschriften, ook voor De Zondag, Kanaal Z en ook voor de websites natuurlijk. We hebben één merk dat we in Vlaanderen gebruiken, namelijk Knack.be. Daar koppelen we al onze verschillende redacties. Via Knack.be heb je bv. toegang tot sport via Sport magazine en tot business en economie via de redactie van Trends. Dat zit allemaal onder de koepel van Knack.be. En op die site kan je adverteren en reclame maken en daarvoor hebben we die speciale regie in Brussel die daarop gefocust was. Daarnaast hebben we Digi Local die ook service gaven in verband met Facebook, Google en display reclame.
- En de oprichting van X Digital, dat was dan echt als reactie op de digitaliserende markt?**

Wel vooral door de lokale adverteerders hé. We luisterden naar die adverteerders. We zijn van het principe dat we met een adverteerder een lange termijn relatie willen uitbouwen. We hebben het niet zozeer over één annonce verkopen, maar over “Wat doen we dit jaar? Wat is uw programma? Houdt u rekening met de seizoenen?” Dus je hebt wel vaak contact met uw klanten. En van die klanten hoor je dat er een bekommernis is. Ze vragen zichzelf steeds af wat ze moeten doen op het internet. Zo is die tak opgericht. Je kan dingen doen met Google, Facebook, een website...Je kan zorgen voor een webshop, maar een webshop alleen zonder marketing, daarop krijg je niet veel bezoekers. Daarom hebben we Storesquare gecreëerd, waar iedereen profiteert wanneer je meer bezoekers krijgt. In december was dit al meer dan één miljoen.
- Hoe schat u dan de impact van die disruptie bij de adverteerders in concreet voor X?**

Kan heel serieus zijn natuurlijk. Als er een terugval is door het aantal adverteerders, door fusies, stopzettingen...Er is een algemene crisis in de middenstand. Hoe vang je dat op? We hebben in de voorbije jaren de groei gezien van de winkels, maar nu zien we weer een inkrimping, mede door e-commerce en grotere spelers die de anderen uit de weg duwen. De plaatselijke, lokale winkel ziet serieus af. We beleven dat continu. We volgen week na week op wat de reclame inkomsten zijn en we moeten regelmatig bijsturen en aanpassen om proberen dit terug te reactiveren.
- De lokale adverteerders zijn dus de belangrijkste bron van inkomst voor X?**

Vroeger was de reclame enorm belangrijk. Op een bepaald moment was dit ruim 2/3 van de omzet, omdat er verschillende media waren die totaal afhankelijk waren van reclame inkomsten. We hebben lange jaren ook 50% geparticipeerd in televisie en radio. Dit was ook bijna 100% reclame inkomsten. En tijdschriften hadden vroeger ook meer dan 50% inkomsten vanuit reclame. Door de veranderingen is dit op korte termijn geëvolueerd en hebben we nu meer inkomsten uit andere activiteiten, zoals de consument lezer, die vooral abonnees zijn, of ook andere dingen koopt zoals boeken, CD's, reizen...de line extensions van onze merken. Het reclame aandeel is voor het eerst onder de 50% gezakt voor de hele groep. We zijn uit radio en televisie gestapt vorig jaar en we focussen ons nu op bladen vooral met ook de digitale variant ervan, dus onze stiel is veranderd. We hebben natuurlijk ook de tijdschriften en die zijn dan meer nationaal. Daar was reclame vroeger ook dominant, want een blad als Knack had vroeger 75% inkomsten uit reclame. Nu is dit eerder 60% van de lezer en 40% van reclame. De abonnees zijn steeds blijven groeien en zit dit boven de 90%, omdat we ons daar nu vooral op focussen. Die abonnees krijgen nu een totaal aanbod, dus een blad, maar ook de digitale versie en toegang tot de website waar het grootste deel nu gereserveerd is voor de betalende abonnees. Als Knack lezer heb je ook toegang tot de Knack club waar je speciale aanbiedingen krijgt of tickets kan winnen voor culturele evenementen. Dit is eigenlijk nu de hoofdpdracht van de divisie tijdschriften wat de inkomsten betreft: mikken op abonnees en zorgen

dat het blad heel goed is natuurlijk. En ja de reclame volgt nog altijd, maar dat is minder belangrijk geworden. De lezer betaalt dus iets meer, maar in het abonnement zit er veel meer dan vroeger.

- **Door die digitalisering is het natuurlijk ook mogelijk om het tijdschrift ook online aan te bieden en een vollediger service te leveren.**

Ja, en door de digitalisering hebben we ook nieuwe mogelijkheden om abonnees te vinden. Via het internet komen er miljoenen mensen kijken op de website. Zodra het dan gaat over de plus zone, kunnen klanten bv. Zich eerst registreren om dan daarna een proef periode te starten. Op een bepaald moment word je dan geïnviteerd om abonnee te worden en dan kan je kiezen voor puur digitaal of het volledige abonnement.

- **Wat vindt u dan van de bedreiging van sociale media?**

Ja voor en nadelen natuurlijk. Je hebt zoveel mensen die informatie krijgen via Facebook en dus geen nood hebben om iets anders te lezen. Dat is een uitdaging, maar dan zijn er ook opportuniteiten. Onze bladen doen er alles aan om zo goed mogelijk aanwezig te zijn op sociale media. Daardoor wordt er een artikel massaal verspreid en mensen die dan de site bezoeken worden geconfronteerd met het plus aanbod.

- **Laat ons dan misschien inspelen op de dynamiek binnen de raad van bestuur in het kader van jullie shift van advertentie naar de focus op de lezer zelf. Kan u iets meer vertellen over het aandeel dat de raad van bestuur heeft gehad in die shift?**

We hebben vier keer per jaar een vergadering met de raad van bestuur en dan hebben we het over de cijfers van het trimester. We hebben ook een vergadering in juni waar we het hebben over de lange termijn, waar je meer naar de toekomst kijkt, dus op strategisch niveau. We hebben ook vergadering extra in december die gaat over het budget voor het volgende jaar. Dus dat zijn twee vergaderingen waar je serieus kan discussiëren over de nieuwe fenomenen binnen de sector. Op de raad van bestuur in december komen de verschillende directeurs van de business units. Zij leggen telkens uit wat er aan het gebeuren is binnen hun unit en hoe we daarop kunnen inspelen. Dan heb je een klankbord en een discussie en kan de raad van bestuur zijn rol spelen door de strategische weg te helpen kiezen. Op een bepaald moment hebben we ervoor gekozen het experiment te doen om de naam Streekkrant te veranderen naar deze Week en niet meer huis aan huis te leveren. Deze naamsverandering werd gedaan om aan te tonen dat we een nieuwe formule hadden. Een formule met meer redactie naar voorbeeld van De Zondag. Die formule werd dan voorgesteld door de leiding van de gratis bladen, want zij waren er van overtuigd dat dit de goede piste was. We hebben dus besloten om minder exemplaren te drukken, maar ze dikker te maken en vragen aan de lezer om hem mee te nemen. De raad van bestuur heeft hier ook over geredeneerd. Sommigen waren eerder bang voor de reactie van de lokale winkels. We hebben besloten het toch te doen, maar tegelijk afgesproken om te evalueren na 9,12 en 15 maanden. We zagen dat dit niet zo goed evolueerde en hebben dan beslist weer bij te sturen en terug te keren naar de oude formule. De raad van bestuur kan dus mee redeneren en dienen als klankbord, maar ergens moet je beslissen en diegene die het moeten uitvoeren is natuurlijk het management.

- **De evolutie wordt dus effectief nauwkeurig opgevolgd?**

Ja het zo belangrijk dat je er moeilijk kan naast kijken natuurlijk. Ik ben uitvoerend bestuurder, in die zin dat ik opgevolgd ben door de huidige CEO voor de dagelijkse leiding, maar ik zetel wel nog in het directie comité en in de maandelijkse business meetings die we hebben met andere afdelingen. Ik blijf alles dus goed opvolgen, zodat er een goede doorstroming is naar de raad van bestuur. We weten dus steeds goed wat er aan de hand is.

- **Hoe zou u dan de communicatie beoordelen die loopt tussen de raad van bestuur en het directie comité?**

Wel belangrijk, omdat je nu dikwijls voor heel grote keuzes staat. Vorig jaar hebben we zitten redeneren over de disruptie op vlak van televisie bijvoorbeeld. Er is maar één fenomeen dat, nu nog, geen last heeft van disruptie en dat is radio. Maar dat wordt binnenkort ook geconfronteerd met digitale radio via het internet. Op het gebied van televisie heb je nu Netflix en uitgesteld kijken. Bij

uitgesteld kijken kan je gemakkelijk de reclame skippen en doorspoelen. Er zijn dus veel onzekerheden hé. Netflix en uitgesteld kijken groeit enorm en de vraag was waar dit naartoe gaat. Er was de mogelijkheid om tot een akkoord te komen met onze partners binnen medialaan om ofwel mee te doen in hun verhaal. Digitale reclame wordt verondersteld te groeien. Naast de commercials op televisie kan je ook kortere spotjes tonen op bv. YouTube, maar ook op de sites met heel breed bereik zoals HLN. De idee is om via een versmelting ook de tv commercials te verwerven onder digitale vorm. Ofwel moesten we zwaar investeren om voor de helft te kunnen participeren, ofwel blijven we zitten, maar dan zouden we in plaats van mede eigenaar plots minderheid-aandeelhouder worden. Op dat moment is het wel eens interessant om een goede discussie te hebben, ook met een aantal externen. Dat is ook het voordeel van de raad van bestuur. Er zitten toch minimaal drie onafhankelijke bestuurders die van volledig elders komen. Dan is het toch wel comfortabel dat de raad van bestuur zijn rol kan spelen. Je probeert tot een consensus te komen, maar je luistert naar ieder zijn mening en er wordt eens ernstig over nagedacht en gedebatteerd. We hebben toen gekozen voor een totaal andere weg. We hebben besloten uit televisie te stappen, omdat er daar even grote vraagtekens zijn. We hebben ons geconcentreerd op print en in plaats van geld uit te geven gaan we ervoor zorgen dat we met goede reserves zitten om goede overnames te doen binnen onze specialiteit. Dat heeft een neveneffect, want ik heb over één ding niet gesproken, er is ook disruptie in de wereld van de drukkerijen. Er zijn drukkerijen die door de crisis in de print sector minder werk hebben. Er zijn drukkerijen die stoppen of worden over genomen. Alle drukkerijen komen in handen van Nederlanders of Duitsers. In alle geval, in België wordt er niet veel meer geïnvesteerd. Wij hebben recent wel alles hier serieus vernieuwd, omdat we in Frankrijk veel bladen hadden over genomen. Om dit allemaal binnenshuis te kunnen drukken was die vernieuwing wel nodig. We hebben gezegd dat, als de drukkerijen hier 100% kunnen benut worden, dus dag en nacht draaien, dan wordt dit bijzonder rendabel. We hebben daarvoor gekozen en televisie verkocht, maar anderzijds damesbladen bijgekocht van Sanoma. We hebben ook deals gemaakt met de Persgroep over het drukken van Humo, Story...We hebben gezorgd dat we al die deals konden afsluiten, daardoor gaan we in de nabije toekomst een drukkerij hebben die non-stop zal draaien.

- **Dus alle bladen van X worden ook effectief gedrukt en niets wordt uitbesteed?**

Toch wel. Alle bladen die we in Duitsland uitgeven worden in uitbesteed en in Tsjechië gedrukt. Dit omwille van de prijs en de afstand. De Franse bladen die we vroeger hadden overgenomen of gesticht hadden en vervolgens verkocht hebben, worden nog voor een deel hier gedrukt. We hadden alles samen gebracht onder één groep en sinds die groep verkocht is, is die groep weer opgesplitst in wel vijf verschillende uitgevers. Voor Duitsland drukken we dus vooral in het Oostblok aangezien het hier gaat over maandbladen en daarbij is de timing veel minder belangrijk. Wij zelf kunnen zonder problemen de wekelijkse bladen drukken voor België, Nederland en Frankrijk.

- **U spreekt van een serieuze discussie in verband met de verkoop van Medialaan, maar wordt die discussie dan puur binnen de raad van bestuur gevoerd of wordt het management daar ook bij betrokken?**

De ideeën komen van de directie. Het is ook de directie die antennes heeft in de markt en signaleert wat er gebeurt. Zij doen ook de studie vooraf en legt die becijfert voor. Dan is het aan de raad van bestuur om dit te bespreken.

- **In de raad van bestuur zitten er ook externe bestuurders. In welke mate beïnvloeden zij de discussie?**

Wel, het is interessant om iemand te horen die dikwijls uit een volledig andere branche komt, die ook zijn contacten en netwerk heeft. Bij ons zit onder andere die CEO van Gimv, de westelijke investeringsmaatschappij. Die heeft geparticipeerd in ook veel buitenlandse bedrijven en de laatste jaren hebben ze ook geprobeerd om in te spelen op nieuwe technologie. Ze zitten onder andere in e-commerce bedrijven, maar het tegenovergestelde van wat wij doen. Wij hebben een platform voor iedereen en zij zitten in bedrijven die specifiek bv. Mode verkopen. Winkels die geen vestigingen hebben, maar alleen een website. Gimv heeft dus ook al één en het ander meegemaakt en ze weten wat er daar speelt, dus je leert

veel dankzij hun contacten en ervaringen. De twee andere externe bestuurders zijn ook interessant omdat ze de branche goed kennen. Karel Piekers is lange tijd CEO geweest van Oldax. Oldax doet de distributie van de tijdschriften en kranten in ons land. Oldax geeft ook nog een blad uit in België: Primo. Dat is het enigste blad dat wij niet gaan drukken. De derde externe bestuurder is een ondernemer die de wereld van de reclame en marketing goed kent: Marc Verhamme. Hij is jarenlang bij Jervais-Danone geweest en was daar de marketing directeur. Hij is twintig jaar geleden ook begonnen met zijn eigen bedrijf dat altijd maar groeit, namelijk puur natuur. Die persoon wordt nu wel al 70 jaar, maar introduceert nu nog een nieuw merk voor spuitwater. Die weet wat het is om zelfstandig te ondernemen en heeft ook al veel meegemaakt.

- **Werden die externe bestuurders dan aangesteld met het gedacht dat zij de juiste expertise hadden om die shift van X te maken?**

Ja, toch wel. We hebben altijd, zeker omdat de reclame inkomsten zo belangrijk waren, veel belang gehecht aan marketing en communicatie. Marc Verhamme was zo een specialist. Vroeger hadden we een mevrouw, maar zijn we weer op zoek naar een mevrouw omdat we er één tekort hebben. Er moet 30% vrouwen in de raad van bestuur zitten bij een groep die beursgenoteerd is. Marc Verhamme zal weer vervangen worden door een mevrouw. Vroeger hadden we Marleen Vaesen, de marketing verantwoordelijke van de groep Douwe Egberts. Het is zij die de Senseo koffie gelanceerd heeft in Europa. Maar zij is dan over gestapt naar Greenyard. Een kolossaal bedrijf geworden voor groenten en fruit. En nu recent is ze daar weg. We hadden gedacht dat ze ging terug komen naar X, maar ze heeft beslist dit niet te doen, aangezien ze meer op zoek is naar een fulltime job in plaats van bestuurders mandaten.

- **Kan u iets meer vertellen over de effectiviteit waarmee de raad van bestuur heeft gehandeld in die shift naar meer digitalisering?**

Wel het is niet zo dat je de verantwoordelijkheid volledig mag doorspelen naar de raad van bestuur. Niet naar die drie bestuurders, want er zijn natuurlijk nog andere bestuurders. De familiale groep is hier nog altijd veruit hoofdaandeelhouder en is dus het zwaarst vertegenwoordigd. Het studiewerk dat vooraf gaat en het werk dat dag na dag wordt gepresteerd in het bedrijf is natuurlijk essentieel. Het is toch zes keer per jaar dat we bijeen komen. Dan heb je dat klankbord en die discussie. Als er dan echt een heel serieuze beslissing is, bijvoorbeeld de verkoop van Medialaan, dan voel je je toch goed wanneer je dit kan doen wanneer alles nog eens goed onderzocht is.

- **En de discussies bij die grote beslissingen: Hoe snel kan de raad van bestuur dan tot een consensus komen?**

In feite wel, want het is in de eerste plaats al goed voorbereid. Het is ook materie die leeft in een bedrijf en je bent er eigenlijk continu mee bezig. Het is maar op het moment dat er eens een meeting is met de raad van bestuur dat je kan acteren. Maar ervoor en erna ben je er natuurlijk ook steeds mee bezig. Je kan niet wachten tot op de raad van bestuur om erover te praten. Het is ook een feit dat we met een paar van die bestuurders regelmatig contact hebben. De man van Oldax is een Nederlander en die signaleert ons continu alles wat er in Nederland gebeurt. Met Koen de Jongkhore hebben we ook veel contact mee, omdat die er ook midden instaat. Hij doet zelfs niets anders dan investeren. En met Marc Verhamme hebben we nog extra telefonisch contact ook, dus in feite houden we er voeling mee en spelen zij hun rol.

- **Even terzijde: Er zijn drie externe bestuurders, maar hoeveel interne bestuurders zijn er dan?**

Er waren hier oorspronkelijk twee families. En ze zijn er nog alle twee, maar de kinderen van de ene familie zijn iets helemaal anders gaan doen, terwijl mijn tak, familie De Nolf, heeft kinderen waarvan er drie actief zijn in het bedrijf. Er zijn er dus toch een aantal die continu meespelen hier. Wat dames betreft: nog steeds de twee echtgenoten zetelen hier. Aanvankelijk waren ik, mijn echtgenote, mijn schoonbroer en zijn echtgenote hier actief. Mijn schoonbroer en zijn echtgenote zijn vervangen door twee van hun kinderen, een dochter en een zoon die alle twee in een andere branche een serieus bedrijf hebben. Coralie zit bij Vincent Sheppard, een meubelbedrijf en Joris zit bij Capital@Rent, een meer financiële speler. Naast hen zijn ik en mijn vrouw vertegenwoordigd en onze CEO, die mijn schoonzoon is, dus in totaal vijf bestuurders van de beide families.

- **Wat vindt u dan het belangrijkste bij die grote beslissingen? Dat er snel een consensus kan bereikt worden binnen de raad van bestuur of is uitvoerige discussie nodig?**
Voor de echt hele zware dossiers gebeurt het wel dat we nog eens extra tijd uittrekken. Voor de beslissing rond medialaan zijn we toch nog eens extra bijeen gekomen. We zijn vorig jaar toch zeven keer bijeen gekomen in plaats van zes keer.
- **De verkoop van Medialaan was dan toch wel een disruptief vraagstuk?**
We hebben gezegd dat we er niet in gaan meespelen, want we willen ons geen dagbladen aantrekken. Er was nog een ander element. We hebben één concurrent op vlak van relevante informatie, namelijk de Tijd. We dachten dat de ideale compromis was om ons volledig terug te trekken uit medialaan, maar dan in te stappen in Mediafin (De Tijd en L'eco). Vooral omdat dit geen normaal dagblad is. Bijna al hun lezers zijn abonnees en zij lezen al hoofdzakelijk digitaal. Zij slagen er dus in om het normale tarief aan te rekenen, ook zonder de krant te drukken. De lezers van de Tijd zijn meer en meer mensen die digitaal lezen en een abonnement hebben. Met het gevolg dat ze een heel goed rendement hebben. Het blijft een concurrent van Trends en Knack, maar we participeren er ook voor de helft in. Nu, dit was geen kwestie van de raad van bestuur, maar was een piste die hier bedacht is.
- **Hoe beoordeelt u nu de resultaten die X momenteel boekt in het kader van disruptie? Liggen deze in de lijn van de verwachtingen?**
Wij hadden erop gerekend dat de daling in reclame inkomsten op een bepaald moment ging stabiliseren en dat dit geen tien jaar aan een stuk zou achteruit gaan. Maar dat is nu gewoonweg in de ganse wereld zo. Er wordt blijkbaar enorm veel besteed aan Google en Facebook. We hadden niet gedacht dat dit zo lang ging duren. Nu hebben we de indruk dat dit toch stilaan stabiliseert, al hadden we dit liever vijf jaar vroeger gezien. We hebben ook de indruk dat we de abonnees in stand kunnen houden. Het is nu al enkele jaren dat we geen verlies hebben aan inkomsten, integendeel. We hebben minder losse verkoop, maar meer abonnementen die iets meer betalen. Wat onze groep betreft is de enigste oplossing concentratie. Dat is nu wel gelukt, omdat het soms in moeilijke tijden plots mogelijk wordt om iets te doen dat anders nooit zou lukken. Sanoma is eigenlijk de overname geweest van alle activiteiten van de VNU. Dat was al een fusie van twee grote uitgevers. De groep rond Libelle en de groep rond Margriet. Overgenomen door Sanoma en nu, door dat het zo moeilijk is in de branche, want Sanoma heeft ook te doen met televisie en met kranten en tijdschriften, daardoor is er plots een opportuniteit en moet dit voor onze globale situatie een verbetering zijn. We kunnen de bladen hier in onze eigen drukkerij drukken en we kunnen ze qua lezersmarkt opvangen met onze eigen abonnementenadministratie, ons eigen call center. De reclame kunnen we doen met onze eigen reclame regie. We nemen eigenlijk alleen de titels over en alle journalisten die bezig zijn met de inhoud. De deal die we gemaakt hebben was gebaseerd op de overname van de assets. Als dit lukt en we kunnen dit doen met de bestaande structuur van X is dat natuurlijk een serieuze verbetering van ons resultaat. We kunnen alleen nog meer drukken als we bijbouwen.
- **Om nog even terug te komen op de discussie binnen de raad van bestuur: Vindt u dat elke bestuurder duidelijk voorbereid is binnen de raad van bestuur om die beslissingen te nemen? De juiste kennis, opvolging...**
In ons geval eigenlijk wel. Onze drie externe bestuurders volgen alles wel nauwgezet. We zitten ook in een branche die de mensen wel kan boeien. Iedereen weet over wat het gaat en bij ons kennen ze ook de cijfers. Ze hebben echt wel interesse in onze activiteiten.
- **En hoe zit het dan met de familiale bestuurders?**
Wel er zijn er drie die er tot over hun oren in zitten. Mijnvrouw is ook altijd actief geweest in het bedrijf. Ze was verantwoordelijk voor de boekenuitgeverij en is nog maar een paar jaar op pensioen. Ikzelf ben hier nog elke dag en mijn schoonzoon is hier natuurlijk 24/24 verantwoordelijk. Coralie en Joris hebben we veel voeling van thuis uit, maar zij zijn ook het meest kritisch. Die tak heeft gekozen om andere dingen te doen, omdat ze bang zijn van de toekomst ook, disruptieve technologie en dergelijke...Dus vooral hun keuze geweest. Ze zitten dus ook vol vragen. Langs de andere kant is

het ook interessant om hen eens te horen. Het zijn ook dertigers. Dat zorgt wel voor variëteit en is goed als klankbord.

- **Dan over de toekomst: Wat zijn wat zijn uw belangrijkste conclusies als voorzitter van de raad van bestuur naar de toekomst toe.**

Blijven zoeken en experimenteren en bijsturen als het nodig is. Dat is de belangrijkste uitdaging. Durven iets anders te doen en als het niet gaat, er meteen voor zorgen dat je corrigeert. Het is ook de grote uitdaging om mensen te vinden om te doen wat je wil doen. Bijvoorbeeld Storesquare: Je hebt specialisten en IT'ers nodig die gewend zijn om permanent te zorgen voor de verbetering en de gebruiksvriendelijkheid van de website. Om advies te geven aan de lokale winkels over wat ze moeten doen op het internet heb je mensen nodig die zelf daar heel vlot mee kunnen omgaan. Flexibeler zijn bij aanwerving en ervoor zorgen dat je de mensen kan houden. Zorgen dat er rekening wordt gehouden met wat jonge mensen belangrijk vinden. Er werken hier veel mensen die, als ze op pensioen gaan, hier tot 40 jaar hebben gewerkt. Ze hebben ook van alles gedaan, want het beroep is veel geëvolueerd, maar ze hebben er nooit aan gedacht om te veranderen. Maar nu de jonge mensen willen permanent andere dingen doen, dus om ze te kunnen houden moet je wel creatief en soepel zijn. De vrees is hier altijd, dat wanneer je iets verandert en je bent soepel voor een bepaalde groep mensen, dat je miserie krijgt met alle anderen.

- **Als raad van bestuur, focussen jullie zich dan ook op de mensen binnen jullie organisatie?**

De discussie over flexibiliteit bijvoorbeeld. Soms wordt er geen consensus gevonden binnen het management. Sommigen zien alleen de nadelen van zo een beslissing. Het is beter dat je meteen zorgt dat je de goede antwoorden te geven op het juiste moment.

- **Proberen jullie dan ook echt te luisteren naar de mensen binnen de organisatie op de verschillende niveaus?**

Dat loopt een beetje via de filter van het management, maar zelf hebben we dat nog niet echt gedaan. We hebben wel een magazine intern en onlangs hebben eens alle externe bestuurders grondig geïnterviewd. Dus dan kan de redactie van het bedrijf vragen stellen. In de raad van bestuur zit de CEO en de uitvoerende voorzitter. Bij de vergadering is de HR directeur ook aanwezig als uitgenodigde, net zoals de financieel directeur. Die hebben natuurlijk ook voeling met de organisatie.

- **In welke mate vindt u dan dat de raad van bestuur erin geslaagd is om de mensen van de raad van bestuur mee te laten evolueren met de verandering van de activiteiten?**

Dat is concreet iets wat men vooral over laat aan het dagelijks bestuur, dus de raad van bestuur komt daar niet echt in tussen.

- **Dus qua conclusies naar de toekomst toe blijft disruptie wel een belangrijk punt op de agenda van de raad van bestuur?**

Ja, serieuze uitdaging is die Storesquare, want we doen dit ook in samenwerking met KBC en ING. Wij zijn wel de operator. We doen ontwikkeling, IT, service, klanten en winkels overtuigen... Met die twee banken is er wel een beetje samenwerking in verband met lease en het aantrekken van nieuwe winkels. We weten dat het een aantal jaar zal duren tegen dat we break-even zijn, dus er zijn een aantal dingen die je goed in het oog moet houden, zoals KPI's. Het is ook een kwestie van een sneeuwbal effect. Hoe groter Storesquare wordt, hoe meer consumenten hun ervaringen kunnen doorspelen en hoe meer nieuwe mensen worden aangetrokken. Dit vraagt echter tijd. Dan moet je het akkoord hebben van iedereen om er in te blijven investeren. En na enkele jaren moeten die KPI's wel behaald worden.

- **Dit waren zoal mijn vragen, heeft u nog opmerkingen die u wel relevant acht?**

Wel er was een boek over delicate kwesties in familiebedrijven. Daarin was er een debat over de externe bestuurders. Wat doen ze: complementaire expertise, hun netwerk is belangrijk, hun objectiviteit. Het moet ook duidelijk zijn dat de belangen van het bedrijf primeren en los staan van die van de familie. Gezond zakenverstand, ideaal klankbord, doorstroming van de informatie, maar dat is bij ons wel het geval denk ik. Ook grote benoemingen zijn soms belangrijk hé. We hebben dat

wel gehad. De benoeming van de CEO bijvoorbeeld. In die zin speelt het benoeming- en remuneratie comité wel zijn rol. We vragen in dat geval ook een externe assessment.

- **Werd de CEO dan ook aangesteld op basis van zijn expertises binnen de domeinen waarin X actief is of gaat worden?**

Ja heel zijn parcours is wel belangrijk geweest. Hij werkte al vijftien jaar voor X. Vijf jaar extern, waar hij dus werkte vanuit een notariskantoor en verantwoordelijk was voor alle X dossiers. Daarna is hij hier tien jaar actief geweest, eerst in Controlling en dan als COO. Dat was de periode waarin de crisis (van 2008) reëel begon te worden.

- **Waren er dan nog andere kandidaten?**

Vooraf hebben we geprobeerd met een externe COO. Dat is niet 100% gelukt. Deze is dan vervangen geweest door onze huidige CEO.

Appendix 5: Interview director D (onafhankelijk bestuurder X...)

- **Ik heb u voornamelijk gecontacteerd voor mijn thesis vanwege uw positie binnen de raad van bestuur van X, maar, zoals u opmerkte in het telefoongesprek, heeft u ook heel relevante ervaringen binnen de raad van bestuur van ondernemingen waarin u investeert. Op uw site heb ik dan enkele interessante ondernemingen gevonden die ook bezig zijn met het inspelen op disruptieve innovaties, zoals Rombit, Awingu en NGData. Het is oorspronkelijk de bedoeling om vanuit het opzicht te praten van de raad van bestuur binnen een specifieke onderneming. Welke onderneming zou u dan het meest interessant vinden?**

Goh, moeten we ons beperken tot een specifieke onderneming, want ik denk dat het relevanter zou kunnen zijn wanneer we de verschillende standpunten bekijken. Om te beginnen, vanuit de raad van bestuur geconfronteerd worden met disruptieve innovatie... Soms kan je het ook omdraaien en creëer je een bedrijf om aan disruptieve innovatie te doen.

- **Inderdaad, de ondernemingen waarin u investeert zijn veelal ondernemingen die disruptieve innovaties creëren. Zeker relevant dat u eens beide standpunten aan het licht brengt. Ik zou het interview graag zo open mogelijk houden, zodat u vrij uw verhaal kan doen. Eventueel kan ik dan eens doorvragen om meer specifieke info te verkrijgen. Het is dan wel de bedoeling dat we het specifiek hebben over disruptieve innovatie vanuit het opzicht van de raad van bestuur.**

Perfect. Om te beginnen, disruption, zoals het tegenwoordig ook genoemd wordt, is van alle tijden. Met doet soms alsof het iets nieuws is, maar ik vind dat persoonlijk niet. We hebben verschillende industriële revoluties gehad. We hebben nu weer met een revolutie te maken als gevolg van alles wat met het internet gebeurt en allerlei expansies die erop gebeurt zijn. Er zijn twee dingen: Ten eerste voedt disruptieve innovatie nieuwe initiatieven en dan zitten we vooral in het start-up landschap waarin ik mij voornamelijk in interesseer. Hier nemen we een bepaalde markt situatie en gaan we ervan uit dat we zaken op een andere en betere manier kunnen doen. Een paar voorbeelden: My diagnostics. Dat is een initiatief van IMEC en de John Hopkins University in de States. Het is de bedoeling van blood diagnostics op een geweldig nieuwe manier in te richten, disruptief. Tegenwoordig, als je bloed onderzoek moet laten doen, ga je naar de dokter om uw bloed te laten afnemen. Dit is een device ter grootte van een usb stick waar je twee milliliter bloed aangeeft en dan worden er testen gedaan die voor u relevant gaan zijn. Dat is duidelijk een bedrijf dat op de basis van disruption gecreëerd is in een marktsector die tamelijk matuur en groot is en behoorlijke draagwetten heeft. Daar zitten wij mee aan de oorsprong van disruption. Het punt is dat van de vele grote bedrijven die in blood diagnostics actief zijn, dit gaan aanzien als te speculatief, te far reaching in terms of technological capabilities. Wat dat betreft hebben we een bedrijf gecreëerd met de bedoeling om aan disruption te doen. Ik weet dat u het voorbeeld hebt aangehaald van Agfa. Vooraleer ik bij Xop the board ben gekomen in 2008, dit jaar is mijn laatste jaar omdat ik mijn drie volledige mandaten gedaan heb, was disruption al een tijd aan de gang en heeft volgens mijn inzien het bedrijf daar niet snel genoeg op ingespeeld. De transitie was van normale fotografie naar digitale fotografie. Als je dit in retrospect bekijkt: De mensen bij Agfa, de raad van bestuur van voordien, had de manier waarop digitale fotografie de normale fotografie zou ondermijnen, volledig onderschat. Ze hebben dit volledig onderschat wat betreft: de snelheid waarmee het ging gebeuren, de omvang waarmee het ging gebeuren en het totale afbrokkelen en verdwijnen van het vooraf bestaande marktsegment.

Maar dat is natuurlijk makkelijk om dit als een buitenstaander te zien. Als je op die raad van bestuur zit en je zit met een factory die niets anders doet dan film rolletjes, pvc en allerlei chemische producten te produceren, dan is het moeilijk om aan iedereen te gaan uitleggen dat binnen een paar

jaar alleen nog de smartphone zal over blijven. Ik denk dat het bedrijf zich vervolgens goed herpakt heeft en dat we binnen de raad van bestuur het georiënteerd hebben naar andere activiteiten, zoals Healthcare, software...Ondertussen, en dat valt niet te ontkennen, is er bij ons tien jaar geleden schade geleden. Om dat te voorspellen...dat is niet makkelijk. Het is een verschil tussen disruptie creëren en disruptie ondergaan. Als je disruptie creëert heb je een zekere voorspellende factor, want je zit zelf aan het stuur en kan zelf mee schakelen. Natuurlijk kost dat geld, want je moet mee investeren. Als je het ondergaat...een bekende Amerikaans politicus heeft dit fenomeen ooit the unknow unknowns genoemd. Je weet niet wat je niet weet. Ik denk dat dat is van vele raden van bestuur. Dus de vraag die je had gesteld omtrent het detecteren van disruptieve innovaties...dat is heel moeilijk. Ik vind de raad van bestuur heel belangrijk in het bedrijf, maar er zijn dingen die door het executive team moeten gebeuren en dingen die door de raad van bestuur moeten gebeuren. Ik denk dat het detecteren van disruptie eigenlijk meer door het uitvoerend management moet gebeuren en dat men die dan op de juiste manier naar de raad van bestuur rapporteert, waarop er een discussie volgt binnen de raad van bestuur. Ik denk niet dat je van de gemiddelde bestuurder mag verwachten dat hij/zij het management gaat aansturen wat betreft disruptie. Ik denk wel dat hij moet luisteren en feedback moet geven op basis van zijn of haar ervaring van hoe ermee om te gaan. Maar ik denk dat de detectie meer moet gebeuren door de mensen on the field zelf. Ik ben iemand die altijd heel erg marktgeoriënteerd geweest, dus ik denk dat het belangrijk is, in het kader van het detecteren van disruptie, dat de mensen die in the field zijn, en dan vooral de mensen die in contact zijn met de klanten, dat zij kunnen inschatten hoe de klanten hun gedrag veranderen en dat er dan een feedback cycle moet bestaan naar de CEO en vervolgens naar de board. Ik kan me niet voorstellen dat in de meeste raden van bestuur een bestuurder gaat binnen stappen en gaat zeggen: "Kijk, we wordt door dit gedisrupteerd.". De meeste raden van bestuur komen tussen de vijf en de tien keren per jaar samen. De X meetings waren bijzonder lang en intensief, maar de gemiddelde raad van bestuur duurt twee tot zes uur. Als je dat vijf tot tien keer per jaar doet, met alle andere dingen die moeten besproken worden, is dat niet het ideale kader om disruptie te detecteren. Het is wel het kader waarin je kan luisteren naar het management team over wat zij disruptie vinden en wat eraan kan gedaan worden.

- **U vindt dan dat de directie de eerste stap moet zetten om disruptie te detecteren en dan is het aan de board om de gepaste strategie ervoor uit te zetten.**

In zekere zin wel. Laat mij er nog een paar dingen aan toevoegen. Het is ten eerste niet de directie alleen. Ik vind dat het ganse bedrijf zich daarvoor moet verantwoordelijk achten. Ik ben niet iemand die denkt in hiërarchische patronen. En disruptie werkt niet volgens hiërarchische patronen. Disruptie werkt omdat er bepaalde omstandigheden samen komen die ervoor zorgen dat er iets nieuws wordt gecreëerd, of iets bestaand op een betere manier kan gedaan worden. Ik denk ook niet dat de CEO alles kan weten, dus ik denk dat die voornamelijk de kanalen van informatie moet structureren zodat hij heel soepel alles kan opvolgen. Één van de dingen die ik altijd deed, en nog steeds als CEO, maar ook als lid van de raad van bestuur of als chairman, is dat ik heel regelmatig tussen de mensen kwam die in contact kwamen met de klanten. Aan die mensen stel ik dan rechtstreeks vragen: "Wat zijn de problemen?" "Hoe zie je bepaalde zaken evolueren?" "Wat vind je dat het bedrijf zou moeten doen?" In kleine bedrijven werkt dat uiteraard, maar in een bedrijf zoals X met meer dan 10 000 mensen, werkt dat veel minder, maar dan moet je ervoor zorgen dat dat kanaal bestaat. De raad van bestuur moet er dan natuurlijk ook aandacht aan besteden. Disruptie kan je niet als een agenda punt noteren op de raad van bestuur, want het is per definitie onvoorspelbaar. In dit soort van dingen is preventie ook altijd veel beter dan proberen het probleem achteraf op te lossen. Als je ervoor zorgt dat het bedrijf de juiste informatie kanalen heeft, zodat het alarmsignaal omtrent potentiële disruptie voldoende snel wordt ontvangen, dan kan je er iets mee doen. En dit is het type voorbeeld waarbij ik het belangrijk vind om zes maanden te vroeg te zijn dan drie dagen te laat. Bijvoorbeeld voor Agfa: Ze hadden moeten bekijken dat...de capaciteiten van die toestellen volgen de wet van Moore hé. Ze hadden moeten weten dat de snelheid van de verbetering van die camera's heel snel ging gaan en

als gevolg, de verkoop van filmrolletjes steil naar beneden ging gaan. Niemand heeft op dat ogenblik die reflex gehad en ze zagen maand na maand dat de verkoopcijfers afbrokkelden, maar er is nooit iemand met de strategie gekomen om de huidige activiteit versneld af te stoten. Soms, door disruptie, heeft het ook geen zin meer om te concurreren op een bepaalde markt. Disruptie kan zodanig hevig zijn, dat de toegangsmogelijkheden tot die markt bijna onmogelijk worden. 'The winner takes all'. Als je nu nog eens een Uber zou moeten creëren in de States...Dat betekent ook dat je als raad van bestuur geen schrik moet hebben om de eigen productlijn te kannibaliseren en op te offeren voor andere dingen te doen. De middelen die je daar dan niet meer in investeert, kan je gebruiken voor nieuwe dingen.

- **U bent dan bij X gekomen nadat ze al de digitale transformatie hebben gehad?**

Nee, nadat ze de impact hebben gehad van de digitale revolutie. En één van de redenen waarom ik er dan bijgekomen ben, was: X was een bedrijf dat vooral dacht in termen van chemie. Daarna zijn we meer geëvolueerd naar een software bedrijf, zeker wat Healthcare betreft. Vroeger, als je een been gebroken had, kreeg je een RX en dat werd afgedrukt op een radiografische plaat. Tegenwoordig is dit gewoon een beeld dat van de ene naar de andere computer gestuurd wordt en waar dan intelligente analyses op gebeuren. Dat proces hebben we wel met de raad van bestuur bekeken. Maar nogmaals, het is een groot bedrijf, dus je hebt mensen die daar verantwoordelijk voor waren en we hebben ervoor gezorgd dat het belang van Healthcare en software meer prominent aanwezig was. Want dat is ook een mooie groeimarkt, terwijl dat de andere markten stagneren of zelfs naar beneden gaan.

- **U sprak van het belang van preventief optreden in plaats van reageren. In welke mate vindt u dat de raad van bestuur daar een rol bij speelt?**

Dat is enablement hé. De raad van bestuur moet ervoor zorgen dat de CEO, het directiecomité en alle lagen eronder mede verantwoordelijk zijn voor het lot van de organisatie. Dat betekent dat ze bedreigingen moeten kunnen inschatten. En nogmaals, er zijn mensen die het hun dagdagelijkse taak maken om voor dat bedrijf te werken en die gaan issues, challenges en disruptions veel sneller kunnen detecteren dan je dit kan doen vanuit de raad van bestuur. Dat is gewoon de realiteit. En de verantwoordelijkheid, nogmaals dat is het kernpunt dat ik wil maken, van de raad van bestuur is dat ze open staat voor de informatie die kan binnen komen. You don't shoot the messenger. Wat er wel eens gebeurt in traditionele bedrijven is dat de boodschapper wordt 'dood geschoten' en men nadien overgaat tot de agenda van de dag. Er zijn heel veel mensen die problemen hebben met het verwerken van slecht nieuws. Dus je moet ervoor zorgen dat je een open, transparante bedrijfscultuur creëert, langs dewelke die informatie snel kan doorstromen. Snelheid is belangrijk, omdat de wereld steeds sneller vooruit gaat. Ik denk dat de raad van bestuur niet kan zeggen wat er precies disruptie is, maar dat het wel de verantwoordelijkheid is van de raad van bestuur om de CEO en de mensen van het team die aanwezig zijn te vragen wat de bedreigingen zijn, hoe zij ernaar kijken...Als raad van bestuur heb je niet noodzakelijk de wijsheid in pacht, maar je hebt wel de kracht om de vragen te stellen. Het is ook vaak belangrijk om vragen te stellen die ondenkbaar zijn. Je weet dat er in uw telefoon een simkaart zit. Ongeveer 80% kans dat dit gemaakt wordt door Gemalto. Gemalto is het fusiebedrijven van Gen plus en Axalto. Ik zat op de raad van bestuur van Gen plus en dat was op dat moment de grootste producent van simkaarten wereldwijd. Ik heb toen in 2008 op de raad van bestuur de vraag gesteld: "Wat gaat er gebeuren als de mobile operators en/of de telefoonfabrikanten beslissen om geen simkaarten meer te gebruiken, maar die rechtstreeks in de telefoon in te plaatsen?" Ik heb een apple watch 3 die zonder sim werkt bijvoorbeeld. Iedereen keek naar mij alsof ik gek was. Ik was ook far ahead of the curve, maar vandaag begint dit realiteit te worden. Soms stel je ook de verkeerde vragen. Vroeger had je die grotere simkaarten, dan de mini simkaarten en nu micro simkaarten. Die evolutie heb ik al meegemaakt. De prijzen gingen ook alsmaar naar beneden, de chinezen komen in de markt...Gen plus is moeten fusioneren met zijn grootste concurrent om schaalvoordelen te creëren en toen ben ik er ook uitgestapt. Ze waren echter nog steeds bezig met hetzelfde te doen waarmee ze ook midden jaren 90 mee bezig waren. Er was

op geen enkele raad van bestuur, en dat vond ik persoonlijk fout, de vraag gesteld: "Wat gebeurt er als de maatschappij geen simkaart meer nodig heeft?" Dat was iets wat ze liever niet hoorden. Dat zijn wel de soort van vragen die je moet stellen. En als je niet dagdagelijks betrokken bent heb je ook de mogelijkheid om creatief en out of the box te denken, zonder daarom het antwoord te kennen.

- **U zit in de raad van bestuur van bedrijven die geconfronteerd worden met disruptie, maar u zit ook in bedrijven, als investeerder, die zelf disrupteren. In welke mate verschillen die raden van bestuur qua out of the box thinking?**

Ten eerste, ik zit in raden van bestuur sinds een paar jaar. Wat ook niet abnormaal is, want gezien mijn carrière en ervaring wordt ik voor zo een dingen gevraagd. In grotere bedrijven, zoals een Gen plus en Agfa, zijn dat heel formele raden van bestuur. Er zijn uiteraard veel dingen te bespreken. Ter voorbereiding krijg je een dikke stapel documentatie die je de dag ervoor mag gaan lezen. Er is heel veel cijferwerk bij, wat ook belangrijk is, want je hebt een fiduciaire verantwoordelijkheid naar uw investeerders en naar aandeelhouders. Vanuit rechtswege moet je u ook bezig houden met formele dingen zoals goedkeuren van de jaarrekening, audit, bespreken van de remuneratie van het directiecomité. Al die dingen zijn uiteraard ook heel belangrijk. Wat betreft de ondernemingen waar we wel disrupteren en waar ik dikwijls voorzitter ben alsook investeerder...Daar gaat het op de vergaderingen volledig anders aan toe. Dat zijn niet noodzakelijk board meetings waarvoor je een pak en een das aanhebt en ook niet op de normale dagen of tijdstippen, maar je doet dat daar in functie van wat er moet gebeuren. Bij Rombit bijvoorbeeld: We hebben een nieuw idee gehad voor verkeersborden. Op de raad van bestuur zeggen we dan "We hebben daar een mogelijkheid, een potentiële klant en we hebben die zaken nodig." Dit kan ook per telefoon, want ik woon ook parttime in de States. We kunnen ook samen komen wanneer het nodig is en dan zijn de scheidingslijnen tussen management, board en investeerders veel kleiner. Die kleinere bedrijven hebben tussen de 10 en de 200 mensen, dus daarbinnen ken ik praktisch iedereen persoonlijk. Je schakelt daarom ook veel korter. Eén van de laatste investeringen die ik gedaan heb is op het niveau van artificiële intelligentie voor het bestuderen van mathematische modellen die risico's moeten inschatten voor financiële instellingen. Daar denk ik dat we een hele business kunnen disrupteren, want die worden nu allemaal manueel gecontroleerd. Ik denk dat we daar een prachtige geautomatiseerde oplossing voor hebben. Mogelijkheden zijn dan bijvoorbeeld: Er is een geweldig goede kandidaat in New York die we zouden kunnen aannemen, want er zijn heel veel banken die daar behoefte aan hebben. En het kan gewoon zijn dat we nooit eerder eraan gedacht hebben om naar New York te gaan, maar dat nu de opportuniteit zich stelt en dan schakel je gewoon. En als je wil disrupteren, al vind ik disrupteren niet altijd een aangenaam woord, als je dus betere oplossingen wil bieden aan bestaande problemen, dan moet je soms op een pragmatische manier opportunist willen zijn. En dan heb ik lak aan alle procedures en formaliteiten. Bij die kleine bedrijven gaat het dan als volgt: Dit is de issue, wat gaan we eraan doen?

- **Dus disruptieve innovaties in een raad van bestuur van bedrijven die effectief disrupteren is het hoofdpunt op de agenda van elke vergadering waarschijnlijk.**

Ja, maar wij noemen dat niet noodzakelijk disruptie. Wij noemen dit ook technologische vernieuwing, want het is niet noodzakelijk...neem bijvoorbeeld het idee van die mathematische modellen. We gaan die modellen niet in de vuilbak gooien, dus dat betekent niet dat die markt gedisrupteerd wordt, maar wat er wel vernieuwd wordt is de manier waarop die modellen gecontroleerd worden. Dus af en toe creëer je ook zaken die volledig nieuw zijn en die voordien niet bestonden. Ik weet niet of je dit dan disruptie of gewoon innovatie of creatie moet noemen, maar je bent wel bezig met nieuwe dingen die relevant en belangrijk zijn. Die er ook voor zorgen dat een aantal zaken kunnen opgepakt worden anno 2008. Want je moet weten: De crisis in 2008 is in belangrijke mate veroorzaakt doordat banken hun risicomodellen geloofden, terwijl die aan het opereren waren buiten hun geldigheidsdomein. Als je nu kan afkomen met software die die modellen controleert en kan

waarschuwen dat de conclusies niet relevant zijn omdat ze uit een model komen dat niet geldig is in een bepaald toepassingsgebied. Dat had ons een pak ellende kunnen besparen.

- **Dit ging nu vooral over hoe de raad van bestuur ervoor kan zorgen dat disruptieve innovaties beter gedetecteerd worden. Nu meer naar het beleid als gevolg van die disruptieve innovaties: Wat vindt u een effectief beleid dat de raad van bestuur kan voeren?**

Ik heb al een paar elementen aangehaald, zoals preventie, structureren van informatie flows...Wat ik ook vind is dat je brutaal eerlijk moet kunnen zijn. In grotere bedrijven bestaat er soms een taboe om over het ondenkbare te spreken. Je moet er dus over spreken, want het is veel beter, als een productlijn ten dode opgeschreven staat, dan is het veel beter dat je er zelf de stekker uitrekt op een gecoördineerde manier. De toekomst voorbereiden op het andere, indien er een rol in te spelen is en dan het stervensproces versnellen zodat je de middelen kan vrijmaken om nieuwe dingen te doen. Het ergste wat je kan doen is uzelf dingen wijsmaken dat het probleem wel zal voorbij gaan. Mooi voorbeeld in het wat langere verleden: Iedereen kent IBM. De tweede grootste computer maatschappij was digital equipment toen. Die hadden volledig onderschat wat de pc's gingen doen. De stichter was een 68-jarige man die nog altijd aan het roer zat en die heeft tot op het laatste geweigerd dat de laptops de toekomst waren. Het resultaat was dat het tweede grootste computerbedrijf zielloos ten onder is gegaan. En dan iets anders, en dan is dat meer in het kader van grotere bedrijven, als er disruptie gebeurt en je hebt de financiële kracht, dan kan het nuttig zijn om de disruptor over te nemen. Dat gebeurt trouwens vaak. Over het algemeen, als er disruptie optreedt in een bedrijf, kan je niet snel genoeg schakelen om zelf het beste product uit te vinden. Het is heel moeilijk om als groot bedrijf te concurreren tegen een team van midden twintigers die dag en nacht werken en lak hebben aan allerlei soorten van formaliteiten en geschreven businessplannen. Als het kan, moet je een actief beleid kunnen uitvoeren zodanig dat je bepaalde disruptors kan binnen rijven.

- **Dan voor X specifiek: Hoe beoordeelt u hun beleid wanneer zij geconfronteerd zijn geweest met disruptie.**

Goh, in het verleden te traag. Onvoldoende bewust geweest van de realiteit die zich in een versnellende mate opdrong. Op een bepaald punt waren de kaarten rond digitale fotografie zodanig geschud, zonder dat zij mee aan de tafel zaten. Maar, nogmaals voor ik erbij was...ik weet ook niet of ik daar een verschil had kunnen maken. Soms zijn de dingen zoals ze zijn.

- **En waarom beoordeelt u die reactie dan als te traag? Is dat door de grootte van het bedrijf, de procedures?**

Ja, en ook...ik vind verjonging altijd heel belangrijk. Alle mensen aan de tafel waren vijftigers of meer. Ik spendeer op dit ogenblik veel meer tijd met twintigers en dertigers dan met mijn eigen leeftijdsgroep, want wat mijn leeftijdsgroep weet, weet ik grotendeels zelf ook. Ik weet echter niet zaken zoals u met uw Smartphone of laptop omgaat, de manier waarmee u met sociale media omgaat. De meeste vijftigers hebben daar geen begrip van. Ik reken mezelf tot de gelukkige uitzonderingen, omdat ik mij daar permanent voor open heb gesteld, maar als je natuurlijk met een verouderd publiek zit, is het heel belangrijk dat je jong bloed binnen haalt. Zeker in het kader van disruptie is het zeker nodig om input van de jongere generatie te hebben. En nogmaals, if it is bad news, it needs to travel fast.

- **Dus u vindt verjonging wel noodzakelijk binnen de raad van bestuur in tijden van disruptie?**

Ik dat je een goede samenstelling moet hebben van een raad van bestuur...een raad van bestuur die voldoende diverse is. Zowel jongeren, andere genders. Ondertussen zijn er wel quota die het evenwicht tussen mannen en vrouwen stellen binnen de raad van bestuur, maar ik vind dat je ook moet kijken naar de leeftijd, de skills. Ik ben meer technisch als burgerlijk ingenieur, maar ik ben geen fotograaf. Misschien hadden we ook input moeten krijgen van topfotografen die ons zouden vertellen hoe zij de fotografie zien evolueren, want er was niemand op de raad van bestuur die ook maar iets deed van fotografie.

- **U spreekt van de noodzaak aan voldoende diversiteit binnen de raad van bestuur. Dan denk ik ook aan een belangrijke eigenschap binnen de raad van bestuur, namelijk de ratio van afhankelijke en onafhankelijke bestuurders. In welke mate denkt u dat dit impact heeft op de raad van bestuur?**

Ja goed punt. Voor kleine bedrijven is iedereen afhankelijk bestuurder. Ik moei mij ook met het management, wat al niet gaat als bestuurder binnen een groot bedrijf. Ik ben ook mede aandeelhouder, dus dan ben je per definitie ook al niet meer onafhankelijk. Voor grotere bedrijven, zoals Afga, is het belangrijk om onafhankelijke bestuurders te hebben. Ik was een onafhankelijke bestuurder. Na drie mandaten kan je volgens de wet niet meer onafhankelijk zijn, omdat je dan te lang in de onderneming bent, dus ik had nu afhankelijk bestuurder kunnen worden, maar heb dit liever niet. Ik denk dat het beter is voor het bedrijf om een nieuwe, onafhankelijke bestuurder te krijgen. Wat dat betreft, denk ik ook dat je mensen nodig hebt die onafhankelijk zijn. Die dus geen enkel economisch of ander belang hebben in de organisatie, buiten het belang van de organisatie zelf te dienen. Deze mensen kunnen dan op een totaal ongezouten manier hun mening zeggen. Enkele voorbeelden: "Beste CEO, ik denk dat u dit of dat onvoldoende op uw rederscherf hebt. Ik stel u ten sterkste voor om hier naar te kijken." Of "Iemand van uw mensen heeft ons gemeld dat we daar een probleem hebben. Welke oplossing gaat u daar aan geven en hoe gaat u dit terug koppelen?" Dus in kleinere bedrijven is dit niet van toepassing, maar in grotere bedrijven, zeker de beursgenoteerde, heb je onafhankelijke bestuurders nodig die op een klaar en duidelijke manier hun mening kunnen verkondigen. Als die onafhankelijke bestuurders dan ook domeinkennis hebben waarbinnen het bedrijf opereert, des te beter. Daardoor kunnen zij ook een vruchtbare interactie hebben met de executives die komen presenteren op de raad van bestuur en dan kunnen ze open, kritische vragen stellen.

- **Vindt u het dan ook belangrijk dat grote organisaties in tijden van disruptie externe bestuurders gaan aantrekken die de juiste expertise hebben?**

Ja, dat zou mijn aanbeveling zijn. Het is heel moeilijk om iets verstandig te zeggen over een domein waarin je geen expertise in hebt. Bij X heb ik ook vele dingen moeten leren natuurlijk, maar bij X was ik vooral aanwezig omdat ik weet wat software is. Ik ben daar niet binnen gehaald voor mijn chemische capaciteiten natuurlijk. Ik kan wel een chemisch productieproces begrijpen, maar ik heb daar weinig toegevoegde waarde in. Rond software design en dat soort toestanden...wel dat heb ik heel mijn leven gedaan en daar heb ik wel toegevoegde waarde in. De principes die ik toegepast heb op finTech zijn in zekere zin ook van toepassing op healthTech. Als de persoon kwam presenteren over de software, dan kreeg die van mij meer vragen dan van mijn collega die meer thuis was in het petrochemische. Voor de bedrijven die ik heb en die het goed doen, trek ik ook externe bestuurders aan met expertise in het juiste domein. Dat zijn ook mensen met een zekere reputatie en naam, die ook connecties hebben die het management kunnen helpen. Die hebben ook geen schrik om te zeggen als iets nonsens is om bepaalde redenen. Dat kan ook heel verrijkend zijn voor beide partijen. Ik heb bijvoorbeeld een CEO van 32 jaar, briljant en hard werkend. We hebben daar een oudere bestuurder bij gezet. Die oudere bestuurder maakt af en toe heel goede opmerkingen in de zin van: "Ik heb dat vijf jaar geleden geprobeerd. Dat waren de consequenties. Ik realiseerde dat ik een fout maakte. Heb je daar aan gedacht." Het is altijd leuker om fouten te vermijden dan bestaande te herstellen.

- **Welk belang hecht u dan aan de interne bestuurders?**

Wat is uw definitie van interne bestuurders? Zijn dat ook aandeelhouders?

- **Ik denk dan vooral aan bestuurders die ook in het management zitten.**

In de eerste plaats denk ik dat het belangrijk is om zo weinig mogelijk interne bestuurders te hebben volgens die definitie. Voor een klein bedrijf doet dat er niet toe, maar voor een groter bedrijf is idealiter alleen de CEO lid van de raad van bestuur en geen enkele andere executive. Dat betekent niet dat ze niet kunnen presenteren aan de raad van bestuur, maar dat betekent dat ze geen stemrecht hebben binnen de raad van bestuur en er niet mee in zitten. Dat is gewoon een gezondere manier

om corporate governance te structureren. De CFO bijvoorbeeld: Daar is het normaal dat die voor het grootste deel van de raad van bestuur aanwezig is om de cijfers te presenteren, maar dat betekent niet noodzakelijk dat hij ook bestuurder moet zijn. Mijn raad zou zijn, voor een bedrijf vanaf een bepaalde grootte, is er maar één lid van het executive team ook lid van de raad van bestuur en dat is de CEO. En dan is het ook het best dat je scheiding hebt tussen CEO en chairman. Ik ben er zelf ook af en toe schuldig aan geweest om deze posities te combineren, maar het is beter dat je die scheidt en je ook een kritische chairman hebt die ook best iets af weet van het bedrijf zelf. De correlatie tussen de bedrijfsresultaten en die combinatie is over het algemeen negatief. Dat is ook menselijk hé. Dat is ook de reden waarom dat directieleden kunnen presenteren op de raad van bestuur. Iemand komt bijvoorbeeld zijn business plan uitleggen voor een nieuw product en daarna verdwijnt hij en gaat het terug over de cijfers, de remuneratie... Als er een conflict is en als we iets niet goed vinden, dan moeten we daar in transparantie kunnen over spreken met de CEO. Die dynamiek wordt quasi onmogelijk wanneer er eigen mensen nog mee aan de tafel zitten. Het is dus belangrijk transparantie te hebben en goede informatie kanalen. Daarom is het nog niet noodzakelijk dat iedereen aan dezelfde tafel moet zitten. Met de moderne hulpmiddelen kan je de informatiestroom op een betere manier coördineren.

- **Naast de externe bestuurders, welke bestuurders zouden er dan nog in de raad van bestuur moeten zitten volgens u?**

Externe bestuurders met domein expertise zijn altijd goed. Als het mensen zijn met vroegere bestuurservaring of gewezen CEO's, dan is dat ook goed. Niet noodzakelijk van hetzelfde bedrijf, want het probleem kan dan zijn dat de CEO chairman wordt en zijn gekozen opvolger wordt dan CEO. Dan krijg je een soort van stiefmoeder constructie. Ik denk dat het belangrijk is om mensen aan te trekken met expertise, mensen die veel weten over corporate governance en over de cijfers. Dat zijn allemaal zaken die de vooruitgang van de organisatie monitoren, maar die gaan geen proactieve actie uitvoeren rond het...vermijden van disruptie kan niet, maar ervoor zorgen dat men er geen slachtoffer van wordt, dat is niet de taak van die interne bestuurders. Externe bestuurders die meer domein expertise hebben en die al eens door zo een proces zijn geweest, zowel langs de goede als de slechte kant...Als je daar een goede mix van hebt, ben je goed bezig. Dan hangt het ook nog af van het operatiedomein. Spreken we over een wereldwijd bedrijf, dan is het ook nog belangrijk om een goede geografische mix te hebben van de capaciteiten. Zaken doen in de States is nog iets volledig anders dan zaken doen in Europa, net zoals in Azië. Stel dat een bedrijf denkt dat ze een disruptief product heeft waarmee ze de Chinese markt kan veroveren, dan kan het geen kwaad om een externe, Chinese bestuurder aan boord te halen, die ook geconnecteerd is met de lokale markt.

- **Vindt u dat een bedrijf als X de juiste mix had binnen de raad van bestuur om effectief te kunnen reageren op disruptie?**

We zijn er naartoe gegroeid. Het bedrijf zit nu ook in volle transformatie en na negen jaar is het tijd dat iemand anders mijn plaats inneemt. Ik heb zeker geen spijt van die periode. Ik heb heel veel kunnen leren. Het bedrijf is er ook veel beter aan toe dan voordien, daar bestaan objectieve parameters voor. Het bedrijf zit ook in een niet makkelijke sector. Na negen jaar komt er mij dus iemand vervangen en ik denk dat dat een goede zaak is. En dat is ook een belangrijke boodschap naar bestuurders toe: Zij moeten zelf weten wanneer ze zich overbodig moeten maken.

- **En vindt u dat er soms in die grote bedrijven te weinig mensen van de raad van bestuur bereid zijn zich te laten vernieuwen?**

Ja zeker. Ik denk dat dat ook een reden is waarom zoveel bedrijven gedisrupteerd of, zoals vroeger zou gezegd worden, geïntermedieerd worden. Ik denk dat er in bepaalde grote bedrijven, zeker in familiebedrijven, te lang aan traditie werd vastgehouden en dat mensen te lang hun stoel probeerden te behouden. Change is good. Ik heb nu twintig mandaten, dus ik ben ook niet gehecht aan één enkel mandaat. Ik ben gehecht aan het op een zinvolle manier invullen van mijn professioneel leven. Een ander mooi voorbeeld is Belcham, een not-for-profit organisatie en daar zit ik in de raad

van bestuur. Wij helpen Belgische bedrijven succesvol te worden in de Verenigde Staten. We hebben daar een chairman, die negen jaar heeft gezegd: "In het verleden hebben we een soort van sclerose vastgesteld met te weinig innovatie, omdat dezelfde mensen al vijftien jaar aan de tafel zitten." Ik ga zelf het voorbeeld geven: We maken mandaten van drie jaar en na drie mandaten is het onherroepelijk over. Dit jaar neemt de CEO dus zijn afscheid. We hebben collegiaal beslist over de vervanging en ik weet nu van mijzelf dat mijn verhaal afloopt in 2021. Ik heb daar absoluut rede mede, want het feit dat je weet dat er een vorm van eindigheid is, verplicht je uzelf ook van de dingen zinvol in te vullen. Jammer genoeg, en in België hebben we daar wel wat last van, het willen vasthouden aan postjes en een bedrijf te hebben dat succesvol is en mee kan spelen in een wereld die meer disruptief wordt, is nogal contradictorisch. Ik vind het goed idee om af en toe te roteren. Change op zichzelf zet mensen ook eens aan om eens na te denken wat ze doen en hoe ze het doen. Ik heb mijzelf nooit proberen vast te klitten aan iets dat werkte en daar blijven aanhangen. Ik doe graag nieuwe dingen, want moest ik steeds hetzelfde doen begin ik me op een oeverloze manier te vervelen.

- **We zijn nu dus vooral over effectiviteit aan het praten. Nu qua communicatie...we hebben de interne- en onafhankelijke bestuurders...**

Ja maar je hebt ook dikwijls aandeelhouders die bestuurder zijn. Wat ik altijd ben in mijn startups. Dat is niet hetzelfde als een bestuurder die ook directielid is. Dat is een bestuurder die economisch belang heeft in het succes van de maatschappij. Dat is ook een categorie van bestuurders die waarde kunnen toevoegen, omdat ze het succes of failure rechtstreeks ondervinden in hun portemonnee. Als die mensen op een positieve manier kunnen contribuëren, dan krijg je daar enorm veel energie van.

- **Merkt u soms dat, in tijden van disruptieve innovaties, dat aandeelhouders/bestuurders een andere aanpak kiezen dan onafhankelijke bestuurders?**

Daar heb ik geen coherente lijn door. Ik heb zowel het één als het ander gezien. Het hangt er natuurlijk ook van af, als een aandeelhouder/bestuurder niets van het domein afweet, omdat hij bijvoorbeeld aandelen geërfd heeft, dan krijg je een totaal andere dynamiek dan iemand die aandeelhouder/bestuurder is die nog actief in het bedrijf geweest is maar dit nu niet meer doet, maar nog wel begrijpt waar het bedrijf mee bezig is. Dus het is heel moeilijk om daar een bepaalde lijn door te trekken. Waar men bijvoorbeeld ook dikwijls gefaald heeft in het voorspellen van disruptie en de impact die het kan hebben op het bedrijf, is wanneer men een familiale onderneming heeft, met familiale aandeelhouders en een familiale raad van bestuur...daar wordt er vaak iemand benoemt omdat die familie is en niet vanwege zijn/haar competentie. Als dat gebeurt heb je natuurlijk een recipe for disaster. Dat is niet alleen het geval wanneer er disruptie is, maar dat kan ook in business as usual. Als er iemand gepromoveerd wordt binnen het bedrijf omdat hij de juiste achternaam heeft en op de juiste plaats geboren is in plaats van dat hij de juiste competenties heeft...soms kunnen beiden samen gaan natuurlijk, maar competenties komen eerst. Als er beslissingen worden genomen op basis van familiebanden in plaats van competenties is dat over het algemeen een slechte zaak.

- **Ja daar bestaan inderdaad heel wat papers over en die concluderen iets gelijkaardig.**

Ja natuurlijk! En de eerste en tweede generatie zijn dikwijls goed, maar de derde generatie... Dat is ook de methode om ongelukkig te worden hé. Stel dat je verplicht wordt om CEO te worden van een bedrijf terwijl je liever kunstenaar was geworden. Het één is niets meer waard dan het ander. Ik vind het ook altijd belangrijk dat de mensen waarmee ik werk hongerig zijn. Hongerig naar resultaat, en op langere termijn eventueel, een persoonlijke financiële verrijking als er succes is. Als je al die elementen samen hebt dan krijg je ook een team dat resultaten wil bereiken. Als er in die omgeving dan disruptie optreedt, ben je over het algemeen wel mee met de juiste trein. Ook een persoonlijke noot: Ik zit zelf veel liever aan de kant van het zelf meewerken aan disruptie dan te zitten op die lange, formele raden van bestuur. Het energieniveau is volledig anders.

- **De raad van bestuur staat dan in om de strategie uit te zetten...**

Wel ik vind het meer te bekrachtigen. Nogmaals, je hebt operations tactics en strategy. Tactics en operations zonder strategy is doelloos. En strategy zonder tactics en operations is een droom. Voor een klein bedrijf zitten we rond de tafel en definiëren de strategie. Van een groot bedrijf, van de stijl van Agfa, vind ik ook weer dat de executives, en die hebben dan een speciaal development team hebben die marktonderzoek gaan doen en eventueel externe consultancy gaan betrekken, moeten opkomen met een strategisch plan. En dan vind ik wel dat het de taak van de raad van bestuur is om dat plan te bestuderen, er vragen over te stellen, te challengen en dan te convergeren naar een uiteindelijke strategie. Maar in dat geval is het niet de raad van bestuur die vanuit hun ivoren toren een strategie bepalen, want je hebt teveel input nodig. Je moet weten wat de capaciteiten zijn van de maatschappij, want anders ben je in een droomwereld bezig. In kleine bedrijven is dat anders. Daar zitten we bijvoorbeeld met het volledige bedrijf van tien mensen rond de tafel en vragen we ons af: "Wat gaan we nu doen?" "Waarom hebben we die klant niet en de andere wel gehaald?". Je bent voortdurend bezig met reële zaken en van daar uit probeer je dan een strategie te extrapoleren. En dat is vooral teamwork hé. Er is nooit iemand die alle wijsheid in pacht heeft.

- **Kan u dan eens een specifiek voorbeeld geven van een disruptief bedrijf waar u in de raad van bestuur zit? Hoe gaan jullie daar dan te werk?**

Wel het bedrijf dat nu binnen komt is daar een goed voorbeeld van. Ik ben voorzitter van Corrective en ben trouwens nu ook CEO van Corrective. Wij revolutioneren de manier waarop handtekeningen worden gezet. Dat is een voorbeeld van disruptie. Er komen nu twee executives daarvan binnen. We hebben net een grote klant binnen, een derde grote klant binnen Frankrijk, dus internationale expansie en we gaan nu nadenken hoe we verder kunnen leveragen. Hoe doen we dit in Frankrijk, moeten we ook kijken naar Spanje... Maar dat is werkelijk in een kleiner bedrijf waar we echt disruptie aansturen...we doen dit niet in discrete stappen, maar dat is een continu proces. En bij een kleiner bedrijf maakt het ook niet zoveel uit of dat op de raad van bestuur gebeurt of op het managementcomité. Ik heb ook geen probleem om met bijvoorbeeld programmeurs samen te zitten en te vragen waarom iets nog niet opgeleverd heeft, waar de problemen zitten...

- **Eigenlijk is het allemaal dan toch beter verweven?**

Ja natuurlijk. Er is ook een reden waarom kleinere bedrijven vaker betere resultaten halen dan grotere bedrijven. Agile is het nieuwe woord hé.

- **Dan om af te sluiten: Wat zijn dan de conclusies die u, als lid van de raad van bestuur van vele ondernemingen, kan trekken naar de toekomst toe?**

Ik denk dat ik al een paar kernwoorden gegeven hé: transparantie, free flow van informatie, brutale eerlijkheid...Beter je eigen baby dood maken dan hem te zien sterven. En dan voor grotere bedrijven: Meer aan preventie werken. Zorgen dat je early detection mechanismen hebt en dat je raad van bestuur een goede mix heeft van age, gender...

Appendix 6: Interview director E (CEO en bestuurder van X)

- **Na kort opzoekwerk weet ik dat X een familiebedrijf is waarvan u al sinds 1986 CEO bent.**
Ja eigenlijk in het bedrijf sinds 1986 en CEO sinds 1993.
- **Oké, dan heeft u wel zeker de hele opkomst van de e-commerce meegemaakt, alsook de implementatie bij X?**
Ja, inderdaad.
- **Vooraleer we praten over e-commerce...U bent natuurlijk CEO, maar kan u mij ook even vertellen welke andere profielen er in de raad van bestuur zitten?**
Onze raad van bestuur telt acht leden, vier familiale bestuurders en vier externe bestuurders. De familiale bestuurders vertegenwoordigen elke één familietak, dus er zijn vier familietakken eigenaar van dit bedrijf en per familietak zetelt er één neef of nicht. Ik ben er één van, niet als CEO, maar als vertegenwoordiger van mijn familietak. Daarnaast hadden we ook vier externe bestuurders, maar dat zijn er nu nog drie. En daarbij kiezen we dus mensen op basis van complementariteit, expertise, kennis...echt mensen die een toegevoegde waarde hebben. Vandaag is dat Johan Vannieuwenhuyze die een associate is bij Lessius, wat dus een financieel profiel is. We hebben ook Hanne Van Waeyenberge die meer een HR profiel heeft en ons beleid heeft in het maken van het familiecharter en die zelf lid is van de familie Vanwaeyenberge, een grote ondernemingsfamilie, vandaar dat zij veel ervaring heeft in corporate governance bij familiebedrijven. En dan is er nog Jo Caudron van Duval Union die eigenlijk een digitale specialist is. Hij is een belangrijke expert op het vlak van e-commerce en het digitale stuk. En de vierde was eigenlijk meer een adviseur, Dieter Penninckx, de CEO van FNG, de groep boven Brantano, Claudia Sträter...Maar die heeft zich terug getrokken, omdat het toch wat onverenigbaar werd om in de raad van bestuur van X te zitten en tegelijk CEO te zijn van Brantano. Dit is dus de raad van advies die sinds 2017 omgevormd is tot de raad van bestuur, waarbij de mensen die er zetelen ook effectief als bestuurder benoemd zijn in de NV Tis, de holding boven X NV. Dat is ook belangrijk hé. We hebben al jaren een raad van advies, maar die is dus nu omgevormd tot een formele raad van bestuur.
- **Vullen die familiale bestuurders dan ook nog functies binnen het bedrijf?**
Nee. Mijn neef, Patrick X, die een directiefunctie heeft bij KBC, is ook voorzitter van de raad van bestuur. Dit is omdat, ook conform de aanwerving volgens corporate governance, we het goed vinden om de job van CEO en voorzitter van de raad van bestuur gescheiden te houden.
- **Laat ons het dan hebben over e-commerce. U heeft de volledige evolutie meegemaakt van de e-commerce binnen X. Hoe schat u nu de impact van deze disruptie in voor de retail sector en voor X specifiek?**
Onze webshop is nu vijf jaar oud, of zal zijn zesde jaar in gaan, want die is begonnen in 2012. Die is heel bescheiden begonnen. Ik weet dat we na drie jaar de ambitie hadden dat de webshop de grootste X winkel zou zijn. Er was op dat moment een omzet van vier miljoen, daarmee was hij al de grootste X winkel. Na vijf jaar had die webshop vijf keer de omvang van de grootste X winkel, dus een omzet van 21-22 miljoen euro waarvan 1/3 gerealiseerd wordt in de winkel zelf. Omdat wij een omnichannel formule zijn hebben wij schermen in de winkel hangen, dus een connectie met het platform, voor klanten die hun product niet in de winkel vinden. Zij worden begeleid naar het web scherm en zij kunnen daar meteen hun schoenen bestellen en direct afrekenen. Dat is technisch gezien e-commerce, omdat je over het scherm loopt natuurlijk, maar commercieel wijzen we die omzet wel toe aan de winkel. Zij hebben ook het werk gedaan natuurlijk. Dat vertegenwoordigt vandaag 13-14% van onze omzet, wat meer is dan het Belgisch gemiddelde. Ik denk dat het Belgisch gemiddelde rond de 7-8% in fashion. Je ziet dat dus van jaar tot jaar stijgen. Tot dusver zijn onze offline winkels ook blijven groeien. We hebben dus nog geen winkels moeten sluiten door e-commerce. Ook nog geen stagnatie in de groei gekend.

Vorig jaar zijn we nog like-for-like 5% gegroeid, terwijl onze webshop vorig jaar nog met 37% is gegroeid. Tot dusver hebben wij dat zelf intern niet gevoeld, maar je moet er niet aan twijfelen, als er zo een verschuiving is in de markt, dat er wel spelers in de markt zullen zijn die dit wel heel stevig zullen gevoeld hebben. X is dus blijven groeien offline, natuurlijk niet aan 20-30%, maar een mooie groei elk jaar en dan is die webshop er gewoon bijgekomen.

- **Hoe heeft nu de raad van bestuur van X het disruptieve effect van de e-commerce gedetecteerd en geanalyseerd?**

Gohja, dat was eigenlijk een heel geleidelijke evolutie geweest. Natuurlijk is dit vandaag de dag wel disruptief. Als je vandaag nog zonder een webshop zit dan heb je een groot probleem, tenzij je leeft van de lokale markt natuurlijk. Toen wij vijf jaar geleden met de webshop begonnen, dan was die disruptie nog niet in volle gang. Dat begon toen pas. Zes jaar geleden was het een ander landschap en toen waren er wel webshops. De webshop van Brantano is bijvoorbeeld al twaalf jaar oud, maar je kan ook te vroeg zijn natuurlijk. Daar zei men toen dat de webshop toch niets voor de Belg was en die liever zijn schoenen paste in de winkel. Ik denk dat wij het geluk hebben gehad dat we op het juiste moment zijn ingestapt. Het was de verdienste van mijn nicht Barbara X, toen onze marketing manager, dat zij eigenlijk het initiatief heeft genomen om te zeggen dat we een webshop nodig hebben. Het is niet zo dat de raad van bestuur tegen het management heeft gezegd dat er een webshop moest komen. Het is vanuit het management vertrokken en dan heeft de raad van bestuur dat volop gesteund. De strategie wordt eigenlijk doordacht en uitgewerkt door het management en dan ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur.

- **Dus de raad van bestuur heeft dus direct gezegd dat ze daar in wil mee gaan?**

Ja natuurlijk. Uiteraard is dit ter sprake gekomen en uiteraard was daar direct een fiat voor. Wat wel een verdienste was van de raad van bestuur, en dan spreek ik over twee à drie jaar geleden, was dat we wel de noodzaak inzagen dat er een specialist op vlak van het digitale in de raad van bestuur moest komen. En dan hebben we een stap gezet richting Jo Cordon, die toch een autoriteit is in België op het vlak van digitale transformatie en ook zelf ondernemer is. Dus we hebben aan Jo gevraagd om ons te versterken, omdat we toch wel beseften dat we daar versterking nodig hebben. Nu is er iemand op het niveau van de raad van bestuur die het management wel kan challengen en vragen stellen of ze wel aan bepaalde zaken gedacht hebben. We hadden voordien een IT manager, dat was ook de COO, de persoon die verantwoordelijk was voor de operations, waaronder ook de webshop valt. Onder de impuls van Jo hebben we dan ook gekozen voor een CDO op het management niveau die echt op strategisch niveau de uitbouw van de webshop en de digitale commerce voor zijn rekening neemt. Dat is ook iets anders dan die COO, die met de backbone operations bezig is en niet met de commerce.

- **Dus die impact van de externe bestuurders in het vraagstuk van de e-commerce wel groot was?**

Ja die was zeker substantieel, maar nog eens: Het is zo dat we met het management team een nieuw strategisch plan maken telkens voor drie jaar en dan wordt dat plan voorgesteld aan de raad van bestuur. Dit duurt een volledige dag, een strategische dag dus. Dan wordt dit plan gechallenged, vragen over gesteld... Het is dan natuurlijk zo, dat bij het digitale luik, Jo Caudron wel het voortouw neemt in het stellen van vragen en het doen van suggesties. Het is wel goed dat je de vraag stelt, want we hebben wel de gewoonte om ons zelf als raad van bestuur te evalueren en hijzelf heeft ook voorgesteld : "Het management team is er nu zo mee bezig, maar zouden we de oefening rond digitale transformatie niet zelf eens proberen maken op het niveau van de raad van bestuur?" Nu is dit nog een beetje ad-hoc en reactief, maar niet echt proactief.

- **Ja dat zou dan mijn volgende vraag zijn: In welke mate proberen jullie als raad van bestuur proactief in te spelen op die e-commerce.**

Wel voorlopig niet, maar hij heeft dat dus aangebracht. Ik stel me daar ook wat vragen bij...Je moet wel kunnen volgen natuurlijk hé. De familiale bestuurders zijn niet top of mind van de e-commerce. Voor mij is het de vraag waar de strategie wordt ontwikkeld. Je hebt bedrijven waar de raad van bestuur een speciaal strategisch comité heeft en dat is zeker het geval in de beursgenoteerde bedrijven. Bij ons werken we goed en efficiënt, vertrekkende vanuit het management waar dan wel knowhow zit en waar mensen bijeen zitten die de business inhoudelijk goed kennen. En dan worden zij bevroegd door de raad van bestuur, dus persoonlijk mis ik het niet dat de raad van bestuur daar geen trekkers rol in heeft.

- **Zijn jullie dan als één van de eerste ingestapt in dat e-commerce verhaal?** Eerste niet hoor, maar wel op tijd. Net voor de disruptieve golf eraan kwam. Dat was de verdienste van Barbara X, vooral omdat het haar echt interesseerde en zelf ook e-commerce klant was en dat ook volgde. Vanuit die persoonlijke passie en interesse heeft zij dit hier op tafel gelegd en dat is dan opgepikt. En we zijn daar heel projectmatig ingestapt, dus heel erg vanuit het IT opzicht, terwijl de shift die we nu maken...Er is een IT infrastructuur en platform nodig en er zit een pak technologie rond, maar daarmee ben je nog geen commerce aan het doen. Je begint aan commerce te doen als nadenkt over een digitale marketing strategie, over SEO, over SEA...en dan moet je knowhow en mensen in huis halen die dat kennen.

- **U zei dan ook dat jullie sterk focussen op de omnichannel. Wat is dan jullie visie op de klassieke winkel.**

Ik ben er zeker van dat onze strategie van omnichannel goed ondersteund wordt, omdat we goed weten dat we op die manier een sterke concurrentie positie hebben tegenover de pure players. Zij bieden enkel digitaal aan, terwijl wij denken dat in de hybrid customer journey, waarbij de consument zich laat inspireren op zijn tablet, dan in de winkel straat rond loopt en thuis eventueel besteld via zijn desktop, wij een sterke troef hebben. 75 plaatsen met kwalitatieve service, dus ik denk wel dat we een meerwaarde hebben op vlak van convenience, levering en logistiek. We zetten dus echt in op die hybrid customer journey en daar staat de raad van bestuur volledig achter. We kiezen voor een echte vervlechting en willen dus vermijden dat offline en online twee aparte werelden worden. Als het zo hard blijft gaan natuurlijk, dan denk ik niet dat we binnen tien jaar nog 75 winkels gaan hebben. Maar er gaan zeker nog winkels zijn. In Amerika en de UK is e-commerce zoveel meer matuur en daar spreken we van marktaandeelen van 20-25% of zelfs 30%, maar dat is nog steeds 70% voor de klassieke winkels. Het blijven shoppen, het aanraken van de kleding en het plezier, ja dat blijft ook menselijk hé.

- **Probeert de raad van bestuur dan al binnen de vergaderingen echt te overleggen over wat er binnen 10-20 jaar zal gebeuren binnen de sector. Proberen jullie daar al een visie te krijgen?**

Nee. Ik denk ook niet dat je de dag van vandaag een visie kan maken over 10-20 jaar tijd. Als ik begon kon dat, maar nu gaat het zo snel...Als je al een visie kan claimen op drie jaar en het engagement neemt om elke jaar die visie te herzien, dus niet te zeggen dat je dan voor de komende drie jaar gerust bent...het is ook een ongoing process hé. Elk jaar komen er nieuwe aanbieders, nieuwe market places...Wat gaan de merken doen? Gaan de merken over ons hoofd rechtsreeks leveren aan onze klanten? Adidas en Nike doen dit al bijvoorbeeld.

- **Ik heb daarjuist ook verschillende awards gezien, zoals die voor beste cross-channel onderneming, beste webshop... Welke rol heeft de raad van bestuur daarin gespeeld?** Geen eigenlijk. Dat zijn de operations vooral. Dat is gewoon de juiste mensen zoeken voor het bedrijf, de competenties samenbrengen, de silo's afbreken voor marketing. Je moet niet meer spreken van digitale marketing en analoge marketing. Dat moet vanuit één budget vertrekken en je kan specialisten hebben in elk domein, maar die moeten nauw samen werken...Maar dat ligt dus echt in de dagdagelijkse operaties.
- **En wie zoekt dan naar die concrete specialisten?**

Dat is mijn verantwoordelijkheid, maar ook die van het management, van HR... Uiteraard, als dat een bepaald niveau heeft, zal dat zeker voorgelegd worden aan de raad van bestuur, maar daar moeten wij het voortouw in nemen.

- **Ik heb ook nog een interview van u gelezen en daar sprak u ook over de digitalisering en het gebruik van de data van de klant. Toen had u gezegd dat jullie daar nog niet zo lang mee bezig zijn. Het ging over een CRM project dat nog maar pas was opgestart.**
Inderdaad. Dat project zal nu twee jaar aan het lopen zijn. We hebben nu een database van meer dan een miljoen gezinnen die we dus bewerken en mee communiceren. We zetten nu ook experimenten op rond veel meer gesegmenteerd communiceren. Bijvoorbeeld naar single mannen geen communiefolders te sturen. In die gesegmenteerde communicatie staan we wel nog in ons kinderschoenen.
- **U gaf inderdaad in dat interview aan dat u te laat was met dit op te starten.**
Ja daar zijn we inderdaad laat in, maar het voordeel is dan weer dat onze database heel nieuw is, dat ze heel up to date is, dat ze helemaal digitaal is. We hebben maar van 20% van onze klanten adressen, maar we hebben wel van 100% de e-mail adressen. Dat is vandaag eigenlijk te verkiezen. Die adressen zijn ook interessant, maar wisselden we bijvoorbeeld met JBC die 80% postadressen heeft en maar 20% e-mail adressen. Dat zal in de toekomst niet meer kunnen vanwege de GDPR. Het kans dus soms ook een voordeel, omdat klanten er nu ook helemaal klaar voor zijn. Vijf jaar geleden zouden vele klanten nooit hun e-mail adres willen geven. Volgende stap zal zijn dat we de ID kaart gebruiken en dat was zoveel jaar geleden ook ondenkbaar.
- **Het initiatief om dat platform op te starten kwam dan ook vanuit het management neem ik aan? Wordt dit dan ook ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur?**
Zeker. Dat ging eigenlijk samen met het aanwerven van die CDO.
- **Stond de raad van bestuur daar dan ook direct achter?**
Ja, daar zit een visie achter. We willen die digitale poot, zowel de e-commerce als de CRM poot, echt professionaliseren en systematisch aanpakken. We hadden de competenties niet aan boord, want CRM is een apart verhaal en knowhow. Dan zijn we op zoek gegaan, of het geluk gehad dat Barbara iemand tegen kwam die ze vertrouwde. De raad van bestuur speelt altijd een rol in de zin van toelating geven. Bijvoorbeeld: We hebben een participatie gepakt in een startup en dat heet Selma. Dat is een startup van jonge burgerlijk ingenieurs die artificiële intelligentie te ontwikkelen om marketing efforts beter te doen toekomen. Dat was een startup, dus die stond nog volledig in zijn kinderschoenen. Als die dan een klant als X binnen halen, zijn ze direct vertrokken. We hebben daar dus een goede deal mee kunnen doen door mee te gaan in hun kapitaal en dan te zeggen dat ze voor een stuk toch gratis dienstverlening moeten doen, want ze hebben ons als klant en kunnen dat ook gebruiken naar andere retailers toe. Zo een operaties moeten natuurlijk door de raad van bestuur goedgekeurd worden.
- **Dan zou ik het nu graag even hebben over de effectiviteit van de raad van bestuur en meer bepaald, hoe de communicatie dan verloopt binnen de raad van bestuur in het kader van die e-commerce. Kan u iets meer vertellen over hoe u die communicatie ervaart?**
We hebben juist een interne evaluatie gedaan en daar is uitgekomen dat we zeer open en transparant communiceren, dat we de goede gewoonte hebben om iemand van het management uit te nodigen om over een bepaald stuk een presentatie te geven. Ik voel mij niet geroepen om te rapporteren over e-commerce en digitale transformatie. Daar hebben we onze CDO voor en onze e-commerce manager. Zo krijgen we ook informatie uit de eerste hand en niet gefilterd door de CEO die minder gespecialiseerd is, maar dus door de operationele managers zelf. Goed voorbereid, met informatie die ze een week op voorhand krijgen en kunnen doornemen. Dan volgt er presentatie, waar ook conclusies worden getrokken van wat we concreet zouden willen doen. Bijvoorbeeld: We hebben zoveel marketing budget nodig voor 2018. En dan start de discussie natuurlijk. Dus alles is goed voorbereid, een beetje

voorgekauwd, maar dan kunnen de bestuurders een open gesprek hebben en alle vragen stellen die moeten gesteld worden. Ik ben wel content met hoe dat verloopt.

- **Hoe schat u dan de snelheid in waarmee jullie tot een consensus kunnen komen, bijvoorbeeld op het vlak van e-commerce?**

Ja zeer snel. We komen vier keer per jaar samen en dan kan er op tafel gelegd worden wat nodig is en dan wordt dat direct gekeurd. Ik herinneren me zo een voorbeeld van vorig jaar: We wouden toch een boost geven aan onze webshop en we hebben toen in allerijl ervoor gekozen om een tv campagne te doen. Natuurlijk, tv campagne en productie, dat is al snel 800 000 euro. Dat kwam voor op de raad van bestuur en diezelfde dag werd dat nog beslist en de dag erna al in gang gezet. Dus het kan heel snel gaan. Dat is ook het voordeel van een KMO familie bedrijf.

- **Is er dan ook een vergadering die puur gericht is op de kwestie van de digitalisering en e-commerce?**

Nee dat niet. Het is wel steeds een agendapunt. Maar misschien is dat wel nodig om, zoals Jo ook zegt, om eens een diepgaandere oefening te doen met de raad van bestuur. Dat is nog toekomst muziek natuurlijk.

- **Jullie hebben dus een externe bestuurder aangetrokken voor het vraagstuk rond de digitalisering. In welke mate heeft hij dan een impact op deze discussie?**

Ja enerzijds die kritische vragen stellen. Hij heeft ook al aangeboden om eens alleen samen te zitten met de e-commerce manager om eens te kijken naar de marketing strategie. Dat moet je dan niet met tien bestuursleden bekijken, maar dan doen ze dat van buiten af.

- **Kan het zijn dat er dan soms een meningsverschil optreedt tussen de familiale en externe bestuurders?**

Een discussie kan er wel eens zijn, maar ik heb nog nooit geweten dat de familiale bestuurders ingingen tegen de externe. Dat zou ook geen prettige evolutie zijn, want dan moet je u als familie natuurlijk de vraag stellen of je wel de juiste mensen hebt.

- **Zijn de familiale bestuurders eigenlijk zelf actief in de fashion wereld?**

Nee. Wel mijn nicht, die is hier wel 20 jaar hoofd van aankoop geweest, maar zij is daar nu toch al zes jaar uit. Zij kent het bedrijf wel van vroeger. Mijn neef, door natuurlijk al 20 jaar voorzitter te zijn, kent het bedrijf ook goed. Een andere neef is psychiater, dus dat is wel iets helemaal anders. Maar goed, dat zijn verstandige mensen en zij zijn vooral toegewijd aan het familiebedrijf. Zij krijgen al jaren die bundels en maken de discussies mee en daardoor worden zij ook wat geschoold.

- **Merkt u dan ook dat zij doorheen het jaar daar mee bezig zijn en die actualiteit opvolgen?**

Tja dat weet ik niet. Dat zal bij iedereen wat verschillend zijn, maar ik vind toch wel dat ze een inspanning doen.

- **Nadat de raad van bestuur de strategie heeft goedgekeurd, hoe verloopt de communicatie dan naar het management toe voor de implementatie?**

Als het gaat over de digitale strategie, dan is die gepresenteerd door de CDO. Zij doet dus de presentatie en krijgt uit eerste hand de feedback en de vragen. Op dat moment is de communicatie met die managers al gebeurd. Nadien koppelen we dat terug naar het management aan de hand van het verslag van de raad van bestuur en bespreken we dat. In een volgende fase zullen we dan de betrokken diensten, digitale marketing of e-commerce, ook meenemen in dat het verhaal, op een plenaire vergadering. We spelen dus wel kort op de bal.

- **Als gevolg van digitalisatie moeten de mensen van de organisatie ook mee evolueren natuurlijk. Welke rol speelt de raad van bestuur daarin volgens u?**

Ook dat is weer kennis nemen van, vragen stellen, challengen en goedkeuren. Een paar maand geleden zijn we met een nieuw organogram gekomen. We hebben een digital officer en daaronder valt de e-commerce manager die de dagelijkse e-commerce beheert, maar daarnaast waren er ook een aantal digitale projecten: Een voetscan machine, een app, slimme

spiegels... Het was heel moeilijk voor de e-commerce manager om die innovatieve projecten te combineren met zijn day-to-day e-commerce job. Dan zijn we in het organogram op zoek gegaan naar, we noemen dat een innovatie manager, iemand die echt met die projecten bezig is. Ook eventueel met VC in start-ups. Ja, dan moet je dat ook vertalen in het organogram, namelijk onder de CDO staat er nu een innovation- en e-commerce manager. Op die manier evolueert het organogram in functie van de business of de noden van het bedrijf en dat komt dan uiteraard op de raad van bestuur.

- **U zit nu volop in de e-commerce. Hoe zou u nu de resultaten beoordelen die X op dit moment kan behalen in het licht van die e-commerce.**

Goed. Wij hadden een bruto omzet van 21 miljoen, een ebitda richting de 10% à 11%, dus perfect te vergelijken met een gewone winkel. Maar, alles met e-commerce heeft ook te maken met hoe je de overhead verdeelt. Ik geef een voorbeeld: We doen nu weer een tv campagne van ongeveer 800 000 euro. Hoe ga je dat verdelen? Ga je dat toewijzen aan de winkels? Dan komt de e-commerce er heel goed uit. Alles aan de e-commerce toerekenen echter, dan maak je verlies. Daar kan je je dus rijk of arm in rekenen. Het is een beetje hoe je die kosten verdeelt. Wij doen dit à rato van omzet proportie, dus omzet van een winkel tegenover de totale omzet. We voelen ons daar goed bij en je moet natuurlijk je regels niet continu gaan veranderen. Maar wij zijn tevreden over de rendabiliteit ja.

- **U sprak onder andere van de tv-campagnes die gelanceerd worden. In welke mate wordt de performantie van die campagnes opgevolgd binnen de raad van bestuur?**

Ten eerste, het is zeer moeilijk om die performantie op te volgen. Je kan gaan kijken, en dat doen we nu, wat het aantal bezoeken is aan de webshop voor en na de campagne. Daar zien we wel stijgingen in. We plannen nu ook op de raad van bestuur in Juni, waar terug geblikt wordt op het eerste kwartaal van 2018, komt er een evaluatie van de tv campagne.

- **Wat zijn dan uw conclusies als lid van de raad van bestuur naar de toekomst toe, met betrekking tot die digitalisering in de retail sector?**

Goh, ik ben blij dat we expertise in huis gehaald hebben. Ik stel mij de vraag of we dit niet nog moeten versterken. We hebben een consultant, een visionair, iemand die high level kan kijken. Maar je zou kunnen zeggen, als we een topman van bijvoorbeeld Coolblue of Bol.com kunnen aantrekken, dan heb je ook nog eens een echte commerciant. Dat kan ook interessant zijn, dus ik denk er wel aan om ook zo iemand aan te trekken. Je sprak daarstraks van een aparte dag te organiseren...dat zou ook kunnen. Minstens moet digitalisering en e-commerce vast op de agenda staan. Niet zo maar eens om het jaar ons afvragen hoe het met de webshop is. Dat is te weinig. Het moet dus nog een prominentere plaats op de agenda krijgen. En dan de operationele mensen veel uitnodigen, jonge mensen uitnodigen...In onze raad van bestuur, dat is ook interessant, hebben we een junior board. Dat wil zeggen: Leden van de vierde generatie zijn welkom om de raden bij te wonen. Dat zijn mensen van jouw leeftijd. Tja het is ook wat jullie wereld hé. De opmerkingen en vragen die zij stellen zijn op zich veel relevanter dan diegene die ik stel, dus jonge mensen betrekking is wel belangrijk.

- **Hoe ziet u dan de positie van X tegenover de grotere spelers evolueren, zoals Zalando, maar ook Nike en Adidas bijvoorbeeld?**

Ja dat is een heel goede vraag natuurlijk. Ik geloof dat er in elke regio en elk land nog plaats is voor een lokale speler met lokale verankering en geloofwaardigheid. Dat we op termijn als belgische spelers zullen moeten samenwerken, wil ik ook niet uitsluiten. Bijvoorbeeld: Onder de vlag van Colruyt, die toch een straf digitaal platform hebben, zouden we een digitaal shopping centrum kunnen maken, ter vergelijking met Amazon. Hierdoor zouden we toch meer weerwerk kunnen bieden op de lokale markt. Voor de rest zullen het spannende tijden worden...er zullen er nog veel tussenuit gaan. En wat onze strategie betreft tegen die grote merken...tja Nike en Adidas kan je niet tegenhouden. We mogen al blij zijn dat we Nike nog kunnen verkopen ,want zij zeggen ook dat ze afstand willen nemen van de saai

retailers. Wat hebben wij dan gedaan, en dat nog iets nieuws, we hebben een franchise aangegaan met The athlete's foot. The athlete's foot is een nieuwe sneaker formule, waarin Nike en Adidas in participeren. Dit is Amerikaans, maar zij hebben uiteraard ook plannen in Europa. In Nederland hebben ze nu dertig winkels en wij gaan beginnen met twee winkels in Waasland Shopping Center en in Eeklo. Door middel van die franchise formule proberen een voet binnen te hebben bij die merken die zeggen dat ze rechtstreeks aan de klant willen leveren. Dat is dus een antwoord. Een tweede antwoord is...Het is niet allemaal Nike of Adidas natuurlijk. Er zijn ook veel Europese leveranciers van gewone schoenen die ook worstelen met digitalisering. Bijvoorbeeld Rieker: Ze zeggen dat ze niet direct aan de consument gaan leveren, want ze leven van hun retail klanten. Ze gaan per land of per regio een partij zoeken die Rieker.be wil organiseren en wij gaan dat voor België doen. Wij willen ons naar die partijen profileren als een merkenplatform. Wij doen de logistiek, wat we ook goed kennen. Het zal perfect in orde zijn en het zal vooral geleverd worden, wat Rieker zelf niet zou kunnen vanuit Duitsland natuurlijk. Dat is dus ook een kans voor ons om die merken aan ons te kunnen binden.

- **En hoe wordt/werd die differentiatie van X tegenover de grote merken besproken binnen de raad van bestuur?**

Wel, dat verhaal dat ik je nu vertel is deel van ons middellange termijnplan 2018-2020. Daar is grondig over gediscussieerd geweest binnen de raad van bestuur, maar ook daar is het idee van het management gekomen en dan verrijkt door de raad van bestuur. Vooral Jo heeft dan goede vragen gesteld en suggesties gedaan. De angel is natuurlijk dat, als die merken (bv. Rieker) binnen pakweg vier jaar zeggen dat het toch niet zo goed draait en ze het zelf gaan doen, je die shops weer kwijt bent. De raad van bestuur had daarin ook weer zijn rol als klassieke challenger, die vragen stelt en nadien zijn goedkeuring geeft.

Appendix 7: Interview director F (independent director, X)

- **So, I have done a bit of research and I know that X is the administer for the transmission of electricity in Belgium. So it links the producers and consumers of electricity.**

Yes, but only on the higher networks of 380V, because the rest is more locally distributed.

- **It also governs the equilibrium of the supply and the demand of electricity right?**

Yes. We have as a mission, to ensure security of supply.

- **Are there some other important activities that X performs which I didn't mention?**

Security of supply is the first one, the transport of electricity once you have the electricity. You could have enough supply, but not be able to transport it, or the inverse solution, where you have the capabilities to transport the electricity, but you do not have enough supply. For example during winter, peak season...X also has an important role in defining the future of the energy sector.

- **So, you are an independent director at X. Can you tell me something more about the other profiles that are present in the board of X?**

It's a very unique situation over there. We have fourteen directors and half of them are appointed by political parties. Actually, it's trough an entity that's called Pubilité, which is a holding whose members are all representatives of the different municipalities. It's thus a whole melting pot of all the political parties in Belgium. You have the Flemish, the francophones and all the parties within those. Pubilité holds 47% of the X shares, so it's the reference shareholder and so, they have the seven seats. The other seven directors are independent and that's the group which I'm part of. On the political side, it's not that these people are send by their political party and do not have any knowledge about the energy sector. There all people that have a specific role to play. For example, we have someone who is the CEO of Sibelga for the region of Brussels, one is works at Socofe, which is in the Walloon region, another one is the CFO of Aureus. They're all really competent people in that sector, so it's not just a political appointment. On the independent side, every time there's a renewal of a director, we try to do an assessment of the board composition to see what competences are in there as a whole and see what complementarity there could be in the competence to be filled. For example: I am the only lawyer on the board, so I fulfil more the legal profile, but we also have finance profiles, some have a more digital profile. We have director K on our board, who is the digital champion for Belgium. She's also the CEO of Y, so she has experience in that matter. The financial profiles are people who are involved in different sectors and they bring the really technical part to the board. We had somebody who was really into the energy sector and now we have somebody else again in the energy sector, but more towards the gas sector. She was the CEO of a Greek company in terms of gas. The importance is to really get an equilibrium of representations of competences on the board.

- **And with the revolution of renewable energy, did you look for people that were home in that field?**

Well, our last nomination was the CEO I told you about. This was also interesting because this company was from another country and could provide us with another perspective, a different type of business model for gas, but we could bring this in the electricity business and see if it fits in. In renewables per see, we had, until recently, the president of the board who was a consultant specialized in energy and especially in renewable energy. She was replaced by someone also active in the energy sector, but not specifically in renewables. Renewable energy is definitely something that everyone is looking into right now, so everybody is trying to be more competent in renewable energy. What's difficult to find is the right profiles of independent directors, because, if they are too specialized, they're not independent anymore. They most likely have a link to a producer or supplier in that case.

- **Now focussing on the rise of renewable energy, and in particular solar and wind energy. What impact do these types of renewable energy have on the energy sector and on X in particular?**

Well, it's changing the entire business model, because a lot is digitalised now. You now have much better predictions. Before this you would have to order energy supplies a week ahead of time, based on predictions. Now we are almost live on the supply, because we have whole markets where there's instant demand that has to be dealt with. The fact that of how to integrate that energy into the systems, that also very new. If you have windmills off the shore...how do you bring that energy back. It's a whole new business because, if you are in the transport of electricity, you are used to certain types of infrastructure and if you have to link that to the sea...For example: It's not one of the core competences of X to build platforms in the sea and to connect those to the land. The question then is how do you deal with that? Do you outsource or not? What impact will this have on the tariffs? And most importantly, the types of renewable energy are all unpredictable for the industry. When they have too much of it, but you are not able to stock it...that's one of the major challenges right now. For the future we have to see what innovations we can find to stock energy. So, our whole model of predicting supply and demand, which is one of our major tasks, is really disrupted. Also, the fact that now pretty much everybody could set up their own energy production centre in their backyard with a small windmill for example, makes the production so decentralised now. We have to find a way to incorporate that into the grid. Before you could put big pylons by the big producers and link everything together, but now it's a bit everywhere. So, should we have to connect the producer of energy who's on a farm on the far end of Belgium? If we are into renewable energy, we should, but at what cost? We have to wait until there are a lot of producers in the same area to connect everybody. That has an impact on the law, so you would have to change that. Do you provide it as a right or not? Do you provide a tariff to put your energy onto the grid or not? So, there are a lot of questions that are raised by this change.

- **So, you mentioned that more and more people are able to produce their energy in their backyard. Does that have any impact on the revenues of X?**

You have to think about the budget that goes with trying to connect them to the grid. So, if you spend more, but what it brings in as revenue...I don't think that has an impact right now.

- **All the people that produce their own energy still have to be connected to the grid I suppose?** Unless they are self-sufficient, that they don't need the grid. That's usually not the case, unless you are small and have a big production. We see a lot of regrouping now. You see big industrial clusters where they get together and invest in something to produce their own energy. Sometimes you need the backup and usually people don't have the budget or infrastructure to have such type of investments.

- **You have the conventional energy producers, who produce energy with fossil fuels. Was there a large shift in the customer base due to renewable energy? Have these conventional energy producers suffered?**

Well maybe they're more local now. So, they first go to the distribution first before they come to us, because we're high voltage. We don't see them directly, but we have to make sure that the grid accommodates them and we have to take their input into consideration on the charge that is on the grid. I don't know percentage wise what impact this has had, but I'm sure that we have one of these studies somewhere in the company.

- **I have also seen in a paper that a major disruptive effect of renewable energy is that they have very low marginal energy costs and, therefore they pull down the energy prices. Does this have an impact on X?**

Hmm that's not really for us, but more for the energy producers. We just transport the energy and I think that our input on the invoice is like 7%. So, this will have more of an impact on the producers side and they have to see how they have to compete, but it's certainly a part of the disruption.

- **The cost to link to the grid still remains the same?**

I think that the balance is to find up to what point do we have the obligation to link to the grid. In the case of that farm far away...Does it have the absolute right to be linked to the grid and do we have

the obligation to fulfil that right. You have to do the cost analyses to see if it's really worth it to pull the cable that far to link it to the grid.

- **How did the board at X assess and analyse the evolution and impact of these renewable energy sources?**

It's been an ongoing process obviously, because as soon it starts to be of importance where it's raised to say: "Okay this is coming up.", but it's been ongoing for years and years. Now, the pace has exponentially increased. Where the changes were much slower before, we would see a wind park over there, a small biomass central over here... Now it seems that everybody is trying to do something and it's huge. We have been following the evolution of renewable energy for as long as I have been member of the board. It's always been on the agenda and always been a point of discussion, but now it's a major point of discussion. We have seen it take gradually importance and the fact that the industry has become more digital, is what made the change more exponential. How do we deal with that is a topic and I think that management has a huge role there, because management is there to build the strategy and the board is there to challenge the strategy and finally decide on it. So, you have to make sure that you have confidence in your management and the management in place has that vision and can foresee that. Our former CEO, when I first started seven years ago, had a great vision. So, there was a purchase of Y in Germany. We bought 60% of Y and Y is a huge producer of solar and wind energy, so there was a lot of knowledge to gain on that. How did they finance and structure that? There's a lot of knowledge on that side. Not all CEOs have the same vision, so we have had a couple of CEOs since then and now we have the CEO that whose strength is in strategy. He is a former McKinsey consultant in energy and that was a huge plus for us, because he came with the knowledge of what the tendencies are and where we are going in the short and long term. He is playing with his team an incredible role in defining the role of X. Not just passively waiting to see what the developments are, but being on the forefront and saying: "This is where we think it's going to go and this is what role we can play." We also have to be careful, because we are just one player in that chain of events. We don't decide on Belgium's energy policy. We have a role to say, we give our advice. So, there's always a coordination between the minister of energy, the Greg and X. It's a balancing act of how far we can go and you have to take into account all the stakeholders.

- **I suppose that the management proposes the strategy in the face of renewable energy. Can you tell me something more about the discussion within the board after this presentation?**

Well, we have put in a system about three years ago which I have seen on other boards that I sit in and which is really great. We take off site board meetings, which take about two days. It's off site because it's intensive. If you go to a regular board meeting, you have an agenda of recurring items, but you go only through so much in a day with focus and attention. A board meeting is usually four to five hours. So, we set aside two and a half days per year where, on top of every board meeting, we discuss the evolution of renewable energy and everything that goes with that. The management puts together these amazing two days with presentations and discussions on specific points. It's very interactive. The management team is there and the management team of Y that comes in also to see what is going on with Germany, how do we learn from that, what are the new developments? We also see really concrete projects, the people that work on these projects, the impact... Of course, all that has to fit in a budget, so you really have to go for, first what is the vision and strategy and say: "What is the budget and how does this fit in?" For Y, we now have 5 billion of investments for the next five years. Then you also have events that come in like, you have probably read it in the paper, the Chinese have put in a bid to acquire 20% of the German company Y. We have to deal with that kind of disruption also. In terms of what we decide and how we deal with that... I think that those strategy days are really important. We constantly renew our strategy, so we look at it at least once a year in depth and continually throughout the year. We adapt when something new comes up, but we keep our five main points. We say: "This is where we are. This is where we are going this is what has changed over the year..." If something comes up in the meantime, there's always the

management reporting at every board meeting and we get up to date about everything that happens. We obviously challenge the management, because of our diverse background everyone brings in their own particularly input from their competences and their experience in the business world. So, we don't just sit and listen, but we challenge and ask "Why this? We think that and we don't agree..." Sometimes the management has to go back and do a bit more work to prove they are right or to adapt because of our concerns.

- **Now after the assessment is done by the board and management. Can you tell me something more about the strategy that X has chosen with respect to the evolution of renewable energy?**

Well, I think that the first thing is that we want to make sure that our core business is attended to right now. Security of supply, security of the infrastructure...And then its to be a leader in an active way to lead the energy revolution or evolution. Third is seeing how we work with our partners, because there are a bunch of new partners that were not there. You have a lot of start-ups right now in the energy sector. We have to see what is best for us, but we are more of a 'une actione du bon part de famille', which means that we are a secure type of shares, so we can't rock the boat too much with investments that we make. We also have a passive-active waiting approach. In term of big acquisitions, the market is quite full and saturated at the moment. There are a whole bunch of big players, so to acquire another big company, it has to make sense for us to be actively seeking that or not. For us, it's more concentrated on what we are doing now: concentrate on new technologies, concentrated on being on the forefront of this energy transition. It's not a priority to do acquisitions in that time, because the synergies are very difficult to achieve in this type of business.

- **Why was this certain approach chosen by the board?**

Because you need to decide where to put your energy and, because the energy world is changing so quickly, where do you concentrate and what is the focus. So many things are going on at the same time. It's digital, the renewable energies, the change of the world... Every time an opportunity came up it takes time for the management and the team to do due diligence on that. It's also time you take away from people that normally do their day to day job. When deals came up and you don't just want to put in a bit for that company when it doesn't make any sense...If you are going to buy something in America, you have to take the time difference into account. You can't link the two, so who is going to manage their? It doesn't make any sense. Then you return to Europe and say "What other players are there and what could we potentially be interested in?". You know that you will have to pay a huge amount of money and what is going to be the benefit of doing that? What are going to be the advantages in the short-, medium- and long term? Will there be any advantages? The point is that, when the Y company came up for grabs, the energy transition had already started. On the European level, they were saying that they needed to decouple producers and transporters, because of conflict of interests. There were so many issues with Y at that time, that the owners (Vattenfall) said that the company was not part of their strategy, they needed to make too many investments to bring the infrastructure up to par...So, they were looking to sell it rather quickly and, because it was not in an ideal state, the price was really low. We got a really good deal out of it and today it's proving right and we certainly do not regret the acquisition. You don't find these types of deals anymore and when you are going to pay a huge price you really have to show that it's worth it. For now were are saying, based on an in depth board analysis at one of the strategy meetings, let's keep an eye open for possible acquisitions, but we are not going around and actively seek for some. If something comes up, we analyse it to see if it fits in our strategy and if there are synergies to be made. When this is the case, we go for it.

- **So the producers come to X?**

No the producers can't do that, because the European legislation says that you cannot be a producer and a transporter. Even as board members, we have to sign declarations that we are not part of a producer, as a director or shareholder, that supplies energy to X.

- **Was the acquisition of Y part of the response of X to renewable energy?**

Well it was part of it, because it started seven to eight years ago. That was when we began to see the impact that renewable energy could have on the industry. I don't think that, the fact that they were strong in renewable energy, was the decisive factor. It was certainly an important factor, but the major factor was that we would become one of the big players in Europe. We could gain a lot of their knowledge on renewable energy and there were a lot of synergies that could be made.

- **Are they maybe some other specific decisions that the board of X has taken with respect to the evolution of renewable energy?**

Putting aside budgets on looking into innovation and disruption and things like that, was one of them. We did an acquisition of a start-up, specialized in optimizing with smart meters. Something that would be very useful for X, but we don't necessarily have the time or resources to look into that. That's why start-ups and their specific, niche technologies are very important for us. That's also one of the aspects of being at the forefront of the energy transition. There's a dedicated team that looks into these new technologies and see what could be complemented to X.

- **Are you looking for other acquisitions of these start-ups?**

Yes, that's the whole point of the budget we set aside. To see where there could be a really added value for X. We have reporting's of the dedicated teams back to the board, to present what could be interesting and what we should look into. Again, we challenge every time, checking what the impact is on the budget and on the future. How will this impact our strategy? Should we modify our strategy to integrate it?

- **I also would like to talk about the effectiveness of the board at X in assessing and responding to the evolution of renewable energy.**

Do you mean effectiveness in the sense of reacting quickly and responding on time?

- **Yes, indeed.**

I think that we were quite effective in that sense. If you look at the evolution of the management of X, there was a CEO change a few years back. If you look in the papers, you will see that it was because of a divergence of views on the future. In that sense, the board thought that it would be better for X to have more vision on the strategy of going forward. We were proactive in saying that the board maybe needed to find a CEO that is very into the future of the energy sector. Not just a CEO that is good with managing a company. We needed a CEO who is really into the future, which is renewable energy, and could lead the company into that new direction. It's a whole new direction, which goes really fast. I think that we were very proactive in that sense. From there, the first objective that was given to the CEO was to build a new, modern and adaptive strategy. That's what he did. We started the year before with the previous CEO by saying that we needed to do these strategy meetings now off site. In discussions, we asked ourselves how to accelerate our strategy, how could we put one in place? The new CEO continued with that, but improved it with his vision also. It's extremely interactive. For example: We walked in and there were different stands. Every time we would go to one and there would be one of the management members who's in charge for infrastructure for example. He/she would bring actual equipment for us to see how that has impacted the strategy and the budget, because of something that you can put on a cable and makes that the cables don't wiggle that much. This way there's more energy that can pass through the cables, but also makes measurements more easy, which improves estimations and helps us with the security of supply and demand...So, it's all these little changes that, at the end of the day, have a huge impact on the energy transport. It's really practical to see the actual innovation in front of us, to see how it works and to better understand it. Another stand would explain the whole evolution of legislation in Europe. Where are we going and to what kind of business model? Because now, there's a lot of talk on making one supra responsible entity for the transport of electricity and making one big network of all the countries. It is in a sense, but with borders and the idea is going towards "Why do we need the borders?". Then you stumble upon political considerations...I think there, we were very effective in seeing and planning for the future. What's in the legislation and how are we going to adapt to that? Same for technology. How do you combine all this? What is possible in the

future in terms of digitalization and how is that going to change all the rest? Everybody explaining that with their specific expertise, was really informative and useful for us to understand the vision, but also the decisions we have to make when we came back together with the board.

- **One aspect of being proactive is fast decision making I suppose. How do you perceive the trade-off between fast decision making and extensive discussion? Or is there even a trade off?**

No, because if the information that is provided to us is well prepared, than it can go very quickly. So, it's again on the quality of the management. I always say that the quality of the discussions of the board rely on the information that we are provided with. You have to remember that non-executive directors are not in the company on a daily basis. We have four board meetings a year at Ageas and at X that is around eight to twelve. That's not sufficient to know what is going-on on a daily basis and we shouldn't know that, because it's not our job. Than we need a good summary from the management to say what is going on and if the management has problems to maintain a good relationship with the chair of the board...That is our link to the management. The chair will report back and then we have committees. The committees are also important. We are setting up now a strategy committee for X. It started as an ad hoc strategy committee, but now it's going to be a new committee. It will be proposed on the shareholders meeting in May as a modification to the articles of association to really put that in place, because we want to be proactive and everything is changing so quickly. Eight to ten board meetings a year is not enough to go deep into these discussions. Waiting for the offsite strategy meeting is not sufficient to deal with rapid change. It is also not a good idea for the whole board to come together every three to four weeks, because that would be too much. What's the difference between the management and the board then? It's about creating a committee in between that is composed of people, representing the different capabilities that can study those questions and report back to the board. When you get to the board, you get all the information you need, that is already pre-reflected on and you can go quicker and more in dept into the debate at the board.

- **And how do you perceive then the communication between the board and the management at X?**

I mentioned we had a previous CEO and now we have a new one since two years...A company is composed of people and people make the company. It really depends on the relationships between the management and the board. The relationship between the chair person and the CEO is extremely important and if that goes well, then everything goes very smoothly. If there's any kind of tension it makes things a bit difficult. I would say...now we have a new CEO and a new chair person who is a former CEO of Brussels airlines. I would say that they have a very aligned relationship, so that is going very well. In the relationship with the management, we feel that there's communication, the documents are well prepared and we are kept up to date on what's happening.

- **You mentioned at the beginning that there were seven independent directors at the board. Could you tell me something more on how these independent directors have an impact on the communication within the board?**

Because they all bring their experience from their own background. That's why it's very important to first asses the board before you appoint somebody else and it's getting very professionalized now. You have a lot of these head hunters now who also provide additional services of board assessments. They do interviews with board members so that they feel more free individually to say what they think where the gaps are and where we can add on. The independent directors are there to represent all the stakeholders and not just the shareholders. That's an important thing to remember, because often times, if you are appointed by the reference shareholder, you have the tendency to be there to protect and represent that shareholder. Your decisions are often based on your dividend return. The independent shareholder is there for X to make sure that, for example, the customer is protected. It's a much broader view on the interests that you are protecting. Every

director, dependent or independent, should be there to protect the interests of the company first of all.

- **And what added value can the independent directors, like you, bring to the table with respect to the disruption of renewable energy?**

That's a tricky one! I think that the experience that we individually have in our own profession...my situation is more from a legal point of view, so I see the evolution in the legislation that has to do with renewable energy. I'm not specialized in energy law, otherwise I probably would not be independent. Also, from my experience on different boards, I see how disruption affects the boards and I can transpose that into the impact of renewable energy. Of course I think that, for every board, an independent directors sits on having to know the business and getting informed on, not only the business itself, but the industry it sits in. It's keeping up to date on and really reading...Now with all accesses we have to different types of information...You could spend days and days reading reports from all sources on internet. You have to keep up and I think that is a real duty of independent directors. You cannot just prepare for board meetings, you have to prepare for the future of the company and seeing how the evolution of that is. That's also the purpose of these strategy meetings: If you better understand, you can better challenge. Also, being removed from the daily business of running a company like X makes that you are also asking questions from an outside point of view and maybe from left field, where management would not be thinking from because they are too close to the subject. We bring our different points of view from our professional experience.

- **What do you think that the purpose is then of the internal directors, with respect to this disruptive topic? Does that change a lot from the independent directors?**

Yes. Definitely I would say, because the non-independent directors at X are all representatives of political parties and the whole energy strategy for the country is determined by politics. You'll have parties that want to go more on the ecological route and want to invest more in renewables, other parties will be more looking to get a dividend for their area. It really depends on the agendas of the different parties and how that translates into the business of X. At the same time, all the non-independents are also in the energy business, so they understand what is at stake and usually have a more in-depth understanding of the industry than the independent ones. They're there to really challenge and especially on the whole tariff methodology and things like that.

- **With all these different agenda's, can it sometimes be hard to come to a consensus and integrate all these different views?**

You would really think so, because there are so many different views, but when it boils down to the interest of the company, I think the consensus is reached rather smoothly. There are definitely discussions and challenges and people who don't agree at first or bring a different point of view, but we have never come across a situation where there's a huge discrepancy how we see things. Because it makes sense, you know. If you say that, for acquisitions, we should acquire this or that...that makes sense or not. When it is presented and challenged and it makes sense, we go for it. The type of focus we have to put on in terms of budget, what are the priorities...those discussions are a bit more trickier, because the priorities are linked to the political agenda's sometimes. I think however that, because the people there are very knowledgeable in the energy sector, they see the benefits of the decisions.

- **How would you rate the results that X is currently achieving with respect to this disruption?**

I think that X is doing very well. It was a great year, again. A big part of the results come from Y. I think that, the fact that the results are very good, is that we are able to foresee to integrate the huge amount of investments that we have to do. Providing ahead of time to really integrate everything into budgets and looking at the energy transition decisions that were put in place by the government, seeing how that all ties in each other and making a strategy based on that so it's not too disruptive. If you don't plan for the budget and you have huge amounts of infrastructure to be put in place...We are building an offshore platform. How do you connect that to onshore? We have been discussing that for quite some time and it's huge amounts of budget. You also have to take into account that

everyone wants renewable energy, but not in their backyard. When it's time to get the permeants to put in place the necessary infrastructure and investments, everyone protests. That's a huge obstacle. That's where the politicians come in also, because it has to go through that township and that township...It's different political parties in these municipalities and the one says yes, but the other says no...But you can't build a cable out here and over there. It's continuous of course. They'll find all different ways to block and we have to adjust the plan. I'm not saying that X always comes up with the perfect solution, but X proposes solutions and talks to the stakeholders. A major thing now that we have put in place is to really get closer to locals. To be really close to every project that we do. To really discuss and not just follow what the law says you have to do. It's really about going on site and explaining, because people are scared of what they don't know. If you explain what the impact will be and how you will minimize the impact on their backyard, but also what the positive impact they will get from the works.

- **The approach of going more local with the projects, Is that a decision that the board has put forward?**

It comes from decisions and discussions and deliberations in the board, saying: "We have had a few setbacks, this permeant was not authorized, the budget is being impacted...How can we make this better? Where did it go wrong? How can we learn from this? What do you propose?" You learn as you go along, and it's really important to do that exercise and asking how to avoid it from happening again. There's a huge political aspect to that, which is not necessarily in the board or managements hands.

- **To close the interview then...What do you think that the major priorities should be of the board with respect to this disruptive topic?**

Keeping up to date. Keeping up with the pace, because that is for me one of the scariest things. If you read the book exponential organisations and you see how true it is...As we were saying at the beginning of this discussion, change used to take much longer to occur and now it's multiplying exponentially in such a short amount of time. If we don't keep with what's going on, we could very well be in a negatively disruptive situation. It's keeping up and making sure that we have the adequate resources, competences and efficiency on the board to make sure that we stay at the forefront. That's a huge task.

- **Do you believe that X is currently on track of doing that within the board of directors?**

Yes, I definitely think that. With the CEO being so specialized in energy and having that vision. We now have a clear strategy and it's always put at the board and decisions are always taken with respect to that strategy and we adapt it as we go along. The members of the board are from diversified enough backgrounds and age, gender, experience...that we have the composition at the board to deal with those challenges.

Appendix 8: Interview director G (Voorzitter raad van bestuur X)

- **Ik heb X vooral gecontacteerd, omdat ik dit wel een heel geschikt bedrijf vind. De financiële sector wordt vandaag de dag geconfronteerd met disruptieve innovaties, zoals FinTech, Blockchain, AI...Ik merk ook dat X wel sterk bezig is met digitalisering en het ontwikkelen van nieuwe technologieën. Ik denk dan aan de Y en verschillende apps die opgericht zijn. Het is dan vooral de bedoeling om te praten over hoe dit allemaal op de raad van bestuur besproken is geweest en hoe jullie daarmee omgegaan zijn. Ik heb nu enkele technologieën op gelijst, maar heeft u nog weet van andere technologieën die wel disruptief waren voor X?**

Wat is voor jou een disruptieve verandering? Ik vind eigenlijk dat het een verkeerd idee is om binnen de bankensector alleen te denken aan disruptieve technologieën, want ik denk dat er dingen zijn die veel disruptiever kunnen zijn. Denk aan mifid en GDPR, die zijn veel disruptiever dan vele technologieën. GDPR heeft alles te maken met privacy. Heb je daar nog niet van gehoord?

- **Ja dat is regelgeving zeker? Ik heb inderdaad vooral technologieën opgezocht en het is wel de bedoeling dat we daarover praten, aangezien ik dat ook bij andere interviews gelijkaardig probeer aan te pakken.**

Voor ons denk ik dan dat de grootste wijziging zit in, en dat is nu terug al een banale technologie, de mobile. Dat is echt disruptief, omdat je daar je volledige distributie model zich wijzigt, en veel sneller dan we dachten. Dat is eigenlijk over de tablet heen gesprongen. Iedereen had verwacht dat dit van pc, naar tablet, naar mobile ging evolueren, maar dat is niet gebeurd. Iedereen springt direct naar de mobile, omdat het zoveel meer conveniënt en beschikbaar is. Dat vind ik echt een disruptief gebeuren, omdat het inpikt op uw essentiële distributiefunctie als je het hebt over universele, maar in dit geval meer Retail bankieren, hebt. Je hebt veel minder disruptie in alles at corporate banking is enz. Ten tweede, als je kijkt naar alle technologieën daarachter: Blockchain, AI...Dat gaat zich ontwikkelen, maar in mijn ogen is dat niet disruptief. Dat gaat een evolutief gebeuren zijn waar iedereen gaat op inpikken en wat iedereen meer en meer gaat gebruiken, zoals er altijd al ontwikkelingen geweest zijn. Dus echt disruptief...ja het is anders, ja we kenden het tien jaar geleden niet. Ik noem dit niet disruptief, omdat het voor een bedrijf geen uitdaging is op een disruptieve manier. Ontwikkeling van mobile banking is dat wel. Als je daar als bank de boot mist, ga je dat niet meer goed maken. Bovendien, het is een communicatie kanaal voor de klanten, wat het business model van adviesverlening voor een groot stuk overbodig maakt. Dat is natuurlijk echt wel disruptief als je over een netwerk spreekt, in ons geval 650 kantoren met ongeveer 3000 man. Daar is het echt disruptief. Hoe gaan we daarmee om op de raad van bestuur, zowel met mobile als met andere technologieën? Wij doen ieder jaar een twee daags seminarium met de raad van bestuur om bij te leren en de dingen op lange termijn te bespreken. Vorig jaar en het jaar daarvoor, hebben we dit seminarium volledig gewijd aan nieuwe technologieën. Dat betekent: ontwikkeling mobile, blockchain, artificial intelligence...Uit die eerste sessie zijn initiatieven als Y, Y...voortgekomen. Het nieuwe wat we nu gaan doen is heel veel focus op de distributie consequenties van de ontwikkeling van mobile banking. Hoe bereidt de raad van bestuur zich daar op voor? Dat is vooral door die 'tutorial reflection days', zoals men dat noemt. Daar wordt ook regelmatig over gesproken. Ieder kwartaal ontvangt de raad van bestuur een IT rapport. We noemen dat een IT rapport, maar dat gaat over al die nieuwe technieken: Waar staan we? Wat doen we? Wat zijn we aan het ontwikkelen? Hoeveel kost dat?...Zodanig dat je daar als raad van bestuur ook mee in kan evolueren, want dat is het grote probleem in vele bedrijven. Je hebt daar een heel blok van het execution management dat daar continu mee bezig is en opeens moet dat voor besluit naar de raad van bestuur, die heel dat onderlinge traject niet heeft afgelegd en dus niet meer goed weet waarover het gaat. Zo wordt zij een hurdle in het beslissingsproces. Dat is iets wat je absoluut moet vermijden. Door de systematiek van er toch regelmatig over te praten en de tutorials proberen we erbij te blijven. Die tutorials zijn bijvoorbeeld een dag opleiding voor de non-executives. Dan gaat het een dag over

Mifid, een dag over Blockchain, een dag over mobile, maar ook een dag over wat we allemaal zouden kunnen ontwikkelen dankzij die nieuwe technologieën. Uiteindelijk moet het leiden naar meer business en iets dat opbrengt. Zo is het momenteel georganiseerd en ik denk dat we het relatief goed doen. We hebben ook helemaal van in het begin, zelfs als het bedrijf uit een zware crisis kwam, blijven investeren in alles wat nieuwe technologieën, mobile enz., is. Dat vertaalt zich nu...Ik weet niet of je de studies gelezen hebt?...X heeft de beste app van de markt. Eigenlijk is ons marktaandeel in mobile groter dan het marktaandeel dat we normaal hebben. Dat is voor mij een criterium dat zegt dat we mee zijn en we daardoor klanten afpakken van anderen. Dat is ook wat we verder moeten doen.

- **Wie presenteert die nieuwe technologieën op die twee daagse tutorials?**

Dat is meestal een combinatie van binnen- en van buitenaf. We zijn zo eens twee dagen naar Agiopolis tegen Nice geweest, dat is zo wat het silicon valley van Europa. We hebben daar diverse bedrijven gezien en kwamen daar ook externe sprekers. We laten ons toch wel input geven van buiten uit, maar meestal toch in combinatie met iemand intern die dan zegt wat wij er nu mee doen, of gaan doen, of net niet doen. Het kan alle kanten uit.

- **Worden er op die dagen ook concrete beslissingen genomen?**

Nee, meestal niet. Dat is vooral het voorbereiden van de raad van bestuur om in staat te zijn, als er voorstellen komen, ze te begrijpen en goed te keuren of af te keuren. Dat je toch tenminste weet waarover het gaat.

- **En naast die tutorial dagen, hoe vaak komt de raad van bestuur samen?**

Minstens één keer per maand, dus dat is wel veel.

- **En is de digitalisering en andere disruptieve technologieën telkens een belangrijk punt op de agenda?**

Dat is altijd een belangrijk punt. We hebben bijvoorbeeld volgende week een raad van bestuur en daar komt een hele presentatie over de evolutie die we zien in mobile, met alle consequenties. De maand erop komt er reporting over Y, Y en andere initiatieven. Er komt altijd wel iets op.

- **En proberen jullie zich als raad van bestuur proactief op te stellen tegenover nieuwe technologieën?**

Wel, die tutorials zijn eigenlijk proactief. Men komt dan uitleggen wat iets precies is, voor dat er noodzakelijk iets concreets moet zijn. Blockchain is wel een goed voorbeeld. Eerst hoor je iedereen praten over Bitcoin en dan pas over Blockchain. Bitcoin is de grootste fraudezaak die zich aan het opbouwen is, maar ondertussen draait dat wel op Blockchain. Dit komen ze dan uitleggen. Het gevaar is dat je als raad van bestuur...op het comité na zijn dat vooral mensen die een stuk van hun leven buiten de bank doen en hier niet elke dag aanwezig zijn...dat die leden geconnecteerd geraken van de evoluties die voor de bank belangrijk zijn. We investeren daarin, zodat ze erbij blijven en rijp zijn als er voorstellen van het directiecomité komen. Ik geef het voorbeeld: 2 jaar geleden in Agiopolis, hebben we één dag en een half presentaties gehad over van alles en nog wat en pas dan heeft het comité voorgesteld wat ze precies willen doen en dan is dat rap goedgekeurd geweest. Het initiatief van filialen oprichten, de Y oprichten...En waarom? Omdat heel dat comité anderhalve dag uitgelegd is geweest wat er allemaal evolueert. Zo groeit er ook een bepaalde onrust bij hen en ook bij mij en dan moet je met de plannen komen. Als we dat nu niet gedaan hadden en dan die voorstellen kwamen...Je moet dat een beetje managen. Dat is proactief in het bijblijven met de nieuwe technieken, maar reactief in het al of niet goedkeuren van voorstellen die van het directiecomité moeten komen.

- **Kan u dan iets meer vertellen over de strategie die dan wordt gespeeld door de raad van bestuur, op het vlak van mobile en andere technologieën, nadat de analyse is gebeurd binnen de raad van bestuur?**

Ja, maar ik denk dat jouw vraag typisch is voor een X of Telenet bedrijf. Ik denk dat je in een bank altijd moet terug gaan naar wat onze business is en waarom we hier zitten. Vertrekkende van daaruit, krijg je antwoorden met welke technologie we dat gaan doen. En andere invalshoek is, wat dat wij

gaan doen, wie van die technische bedrijven zouden voor ons een bedreiging kunnen betekenen. Dat zijn de twee analyses die we maken. Het risico van de fintechs...het buzzword...Heb ik daar schrik van? Eigenlijk niet. Fintechs gaan een snelle ontwikkeling kennen op vlak van alles wat betaalsystemen is. Dat is toch iets dat ons geld kost. Bij beleggingen zie je dat dit overal zeer moeilijk gaat. Mensen geven niet zomaar hun geld aan iemand die ze niet kennen of niet kunnen zien en waarvan ze net weten of ze hun geld gaan terug krijgen. In kredieten gaan de fintechs nooit hard gaan, misschien kleine financieringen, maar voor de rest nooit, want je scheurt uw broek. Je gaat heel veel kredieten mogen doen in het begin en je gaat er enorm veel mogen afschrijven. Daarvoor moet je uw klanten kennen, je moet daarvoor risico evaluatie kunnen doen en dat opvolgen. Fintechs is dus een belangrijk gegeven, maar zomaar roepen dat dit de banken zomaar gaat vervangen...Ik geloof dat niet, voor zover dat de incumbents, wij zijn er zo één, mee investeren in de nieuwe technologieën en ze voor hun klanten toepassen, zijn outliers geen echte bedreiging. Wat bieden ze meer? Misschien wat kostenvoordeel, maar waar is de trust, waar is de kennis van klanten? Welk van die fintechs heeft nog de moed...Kijk naar de Belgische markt. Daar is zoveel wetgeving over, zoveel verplichtingen die je moet volgen, dat iemand met een beetje gezond verstand hier nooit komt. Dat beschermt ons. Compliance, mifid 2, de rechten van de klant zijn hier enorm goed uitgeschreven. Wil je uw krediet eerder aflossen? Je hebt bijna geen penaliteit te betalen. Je hebt de goedkoopste bankservice van gans Europa. Wat zou iemand naar komen om iets te verdienen?

- **Dus een concrete strategie met betrekking tot die fintech bedrijven is er niet?**

We volgen dat wel, maar onze verdediging strategie is dat we dat zelf gaan doen, wat we met de Y de facto doen. We gaan dat vanuit onze ervaring ontwikkelen en we gaan dat zo doen, dat we daarmee naar andere markten kunnen. We doen dat ook meestal in samenwerking met hé, dus nooit als bank alleen. We doen dat met een partij die daar sterk in staat, bijvoorbeeld Accenture.

- **Wordt die visie door de volledige raad van bestuur gedragen ook?**

Ja, ik denk dat iedereen daar ongeveer mee eens is. We zitten ook relatief veel samen hé. En zo een off site tweedaagse, daar wordt ook veel gepraat en dat is dan nog naast de gespecialiseerde comités. Ik denk dat dit ongeveer gedeeld wordt door iedereen. We hebben ook geen reden tot klagen natuurlijk. We zijn de kleinste van de grote vier en liggen voorop in mobile.

- **U sprak ook over het vertrekken vanuit de business case, bekijken wat de mogelijkheden zijn. Kan u daar nog iets meer over vertellen?**

Bijvoorbeeld de business case van onze Fintechs: Y, Y, enz. We Weten daarover hoeveel we moeten investeren, wanneer er iets terug en of er iets terug komt, dus we volgen dat op. Bevestigt zich dat? In sommige gevallen wel, in andere gevallen niet. Ik denk dat de tijd voorbij is om jaren voorop een business plan te hebben en dat min of meer te volgen. Dat kan nog voor een bank gelijk deze, omdat het dominante blok toch nog een traditioneel gegeven is, maar ik geloof in de toekomst, hoe langer hoe minder, in het heel gestructureerde businessplan. Je wordt daar de gevangene van als je dat te gedetailleerd maakt en het gevaar is dat je te weinig reageert op signalen van dingen die je in de markt ziet gebeuren. We moeten daar heel agile in zijn. Daarvoor moet je ook de juiste mensen aanwerven. Daarin zijn we wel een apart geval, maar we werven redelijk wat jongeren aan met specifiek die competenties, die in die wereld meekunnen. Dat is een evolutief gebeuren.

- **Dus, u vindt het niet meer logisch om een business case op te stellen van een paar jaar?**

Je moet dat doen om ergens een referentiepunt te hebben, maar dat is ook alles. En die worden ook meestal opgesteld om extern kapitaal aan te trekken. Je moet eens al die business plannen van die start ups op een hoopje leggen...dan is de wereld te klein. It's a matter of believe and a matter of execution.

- **Wat probeert de raad van bestuur dan wel te doen, als ze niet meer zo sterk naar een bepaalde business case kijken?**

Wij herwerken om de drie à vier jaar volledig onze strategie. We zijn daar nu opnieuw mee bezig. Dat is een jaar voorbereiding. Die strategie verschilt ook van marktsegment tot marktsegment. Retail is iets heel anders dan corporate banking en als public banking, wealth management is iets heel

anders dan mass retail. Je moet dat allemaal opvolgen. Hier is dat de discipline om elke drie jaar de strategie volledig te herbekijken, zowel voor banken als voor verzekering.

- **Zou u dan zeggen dat de strategie verandert is als gevolg van disruptieve mobile?**

Nee, onze strategie is eigenlijk niet veranderd. We blijven wel investeren in alles wat mobile en nieuwe technologische ontwikkelingen, maar gericht op output die voor ons, bancaire nuttig kan zijn. De helft van de applicaties van start ups zijn mooi, maar niemand heeft erom gevraagd. "I have a product, can you find someone who needs it?" Het moet in onze business een vatbare output hebben. Wat je daar meer en meer ziet zijn de ecosystemen. Dat is wanneer je een klantenbasis hebt, om meer uit die relatie te halen door andere dingen aan te bieden, desnoods ook niet-bancaire service. Dat deint langzaam uit, maar dat vraagt tijd...Dat gaat heel snel in seminars, maar heel traag in de realiteit. Het tweede is, dat we toch alle technieken willen besproken zien en zien of we er in verder gaan, of niet. Ik weet nu al dat één van de vragen op de raad van bestuur van volgende week zal zijn "Wat daar bij Argenta is gebeurd, kan dat hier ook gebeuren?" Maar daarmee ben je wel over technologie en de risico's aan het praten.

- **De effectiviteit van de raad van bestuur is ook wel een belangrijk aspect van mijn thesis. De efficiëntie waarmee zij omgaan met disruptie en de manier waarop ze communiceren.**

Ja, maar wat bedoel je juist?

- **Da wil ik vooral kijken naar hoe de communicatie binnen de raad van bestuur verloopt, of naar het management toe, de snelheid van beslissingen nemen...**

Ik ben waarschijnlijk niet objectief, maar dat gaat hier vrij intensief door, enerzijds de frequentie van de raden van bestuur. Ten tweede, door het risico comité, audit comité, remuneratie comité, nominatie comité en nog een arbitrage comité...Die kunnen meer in de diepte gaan. Iedereen van de raad van bestuur heeft ook toegang, elektronisch, want we hebben geen files meer, tot de verslagen van de verschillende comités. De binding met het executive comité...In een bank zetelt heel het executive comité ook in de raad van bestuur, dus die zitten er altijd bij. Dat is alleen in banken zo. In een normaal bedrijf bestaat dat niet. Die koppeling met het management komt daar al tot stand en ook de debatten. Wat ik probeer te vermijden is dat men individueel naar leden van het directiecomité gaat, want dan krijg je een ongelijkheid van informatie tussen uw bestuurders. Als er vragen zijn, wordt de directie verzorgd het antwoord te komen brengen op de raad van bestuur, zodanig dat iedereen dat weet en dat ze dan ook twee keer nadenken als ze een vraag stellen. Het management moet in de eerste plaats het bedrijf runnen en niet de raad van bestuur op eender welke dwaze vraag te beantwoorden. Je zit hier niet in de politiek.

- **Vindt u het dan een meerwaarde, dat het volledige executive team in de raad van bestuur zetelt?**

Nee, ik ben daar tegen.

- **En waarom dan juist?**

Omdat ik denk dat...Eén, daardoor zit je altijd met heel veel op een raad van bestuur. We zijn met zestien, dat is veel. Twee, het directiecomité is altijd een heel goed voorbereid blok tegenover de raad van bestuur die de voorbereiding niet gehad heeft, die daarover niet op voorhand heeft samen gezeten...Het gevaar is dan dat je overdonderd wordt. Het heeft ook voordelen: Dat je altijd de competentie hebt op de raad van bestuur als er een onderwerp besproken wordt. Dat kan je ook wel regelen door er iemand te laten bijkomen als er een onderwerp komt. De meningen zijn daarover verdeeld, maar België is het enigste land dat dit heeft. Geen enkel ander land heeft dat en de ECB heeft het daar moeilijk mee. Zij vragen zich dan af waarom onze raad van bestuur zo groot is. Tja, heel het directiecomité zit erin, ik moet meer non-executives hebben dan executives en ik moet een reserve hebben voor wanneer er één of twee niet kunnen komen van de non-executives. Zo zit je aan zestien. Ze vragen dan om het directiecomité te verminderen, maar dat mag ik niet, want zes is het minimum. Zo gaat dat...Als je uw thesis over governance maakt, dan kunnen we er dagen over bezig zijn.

- **U sprak van de leden binnen de raad van bestuur. Worden zij dan aangesteld met die ontwikkeling in mobile en andere technieken in gedachten?**
 Er is, wat men noemt 'een competentiematrix'. Die wordt opgemaakt door het benoemingscomité en dat zegt welke competenties we allemaal moeten hebben en, of we die ook hebben. Op basis daarvan worden profielen gekozen, maar iemand die lid wil worden van de raad van bestuur van een systeem bank, moet eerst goedgekeurd worden door Frankfurt en moet dus ook wel genoeg bancaire kennis hebben. Vandaag denk ik dat we alles in huis hebben wat logisch gezien nodig is, behalve is er één vacature en dat is duidelijk voor IT en nieuwe technologie. Die zijn we nog aan het zoeken. Dat moet ook nog eens een vrouw zijn.
- **En zitten jullie op schema om iemand te vinden?**
 We zijn er mee bezig, maar het profiel moet passen, Frankfurt moet akkoord zijn, je moet iemand vinden dat het wilt doen. Als je hier bestuurder bent mag je bijna geen mandaten hebben daarbuiten. Dan moet het ook nog eens goedgekeurd worden door de kern.
- **In de discussie binnen de raad van bestuur over bijvoorbeeld de evolutie van mobile...Welke impact hebben die externe bestuurders dan?**
 Ik denk dat zij veel impact hebben, vooral door het stellen van de juiste vragen. Een raad van bestuur moet challengen, maar ook supportive zijn. Het is de hele tijd warm en koud blazen, maar je moet vooral ook zorgen dat het management met de juiste dingen bezig is. Als er nieuwe technieken zijn en men kan niet antwoorden wat we ermee doen en hoe we ertegenover staan, dan is er iets mis. Het zijn vooral die vragen die de non-executives naar de executives moeten kunnen lanceren, of soms ook afremmen. Die executives leven natuurlijk in die wereld en worden wild van god weet welke ontwikkeling, waarvan de raad dan vraagt of ze er wel zeker van zijn. Bijvoorbeeld bitcoin: Gaan we een bitcoin lanceren? Maar als je daar continu mee bezig bent, krijg je wel een paar enthousiastelingen hé. Je hebt steeds het spel van Checks and balances, dat tot nu toe goed gespeeld wordt. Over technologie hebben we meestal minder conflicten. Als we ergens van mening en verschillen, is het meestal in het inschatten van bepaalde risico's. De ene zegt: "We hebben Italiaanse papieren die we moeten verkopen." De ander: "Nee, wacht nog even, want je gaat nu veel verliezen pakken." Dat soort debatten komen ook allemaal voor hé.
- **Er worden voorstellen gedaan door het management om bepaalde opportuniteiten te benutten. Hoe snel kan de raad van bestuur dan tot een consensus komen?**
 Je hebt elke maand een meeting, dus alles kan vrij snel besproken worden. Indien iets sneller moet beslist worden, hebben we in onze statuten dat we telefonisch kunnen vergaderen. Maar over dat soort debatten ga je meestal wel wat discussie hebben. Veel hangt ook af van de rijpheid van een dossier hé. Ik vind niet dat je een dossier alleen mag bespreken als het rijp is. Ik vind dat je op voorhand over dossiers, technologieën en ontwikkelingen moet kunnen praten, zonder dat dit tot een besluitvorming leidt, maar dat iedereen vertrouwt geraakt over het onderwerp, ook wat kan nadenken...En als een dossier dan komt, kan dit vrij snel gaan. Ik vind het belangrijk dat iedereen voor dat soort onderwerpen voorbereid is. Je kan niet verwachten dat iedereen specialist is, dat moet ook niet, maar je moet toch wel wat vertrouwd zijn met "Waar gaat het over?" "Wat zijn de goede en slechte kanten van die nieuwe techniek?" "Hoe fragile ben ik als ik al mijn kaarten speel op mobile banking tegenover Cyber attack?" Dat soort dingen komt wel ten sprake natuurlijk?
- **Naast die paar dagen waarin jullie ondergedompeld worden in die nieuwe technologieën, vindt u dat de leden van de raad van bestuur daar sterk mee bezig zijn?**
 Als het directiecomité bijvoorbeeld met een dossier komt, maar het nogal moeilijk is voor bestuursleden om dat direct te begrijpen, dan richten we bijvoorbeeld de week erna een sessie in, specifiek om dat al eens uitgelegd te krijgen. Over ifrs 9 hebben we dat gedaan, over mifid, over de nieuwe governance gaan we dat doen. Dat is naargelang het nodig is, maar dat zijn ook geen kredietenbeslissingen ofzo. Daarbij kan je hebben dat er morgen een beslissing moet gemaakt worden. Dan wordt dat dossier opgestuurd en krijgt iedereen een bericht om een conference call te

houden morgenvroeg. Dat is factueel: “Doen we het of niet?” In die nieuwe technieken is dat niet zo, dat is meer evolutief.

- **En heeft u een specifiek voorbeeld van een bepaalde beslissing in het kader van disruptie, waarover jullie wel ruim gediscussieerd hebben voor jullie een beslissing hebben genomen?**
Ja, ik denk dat we over heel de ontwikkeling en investeringen in The Y en het loskoppelen van de bank, wel een paar keer gediscussieerd hebben, maar dat is goed hé. Sommige dingen gaan snel. Applicaties in mobile, dat beslist het management, maar de weg dat we daar vooral op inspelen, dat is een beslissing van de raad, in de strategie van retail is dat.
- **En kan u iets meer vertellen over hoe de discussie is verlopen omtrent het oprichten van De Y?**
We hebben eerst een overzicht gehad van wat er allemaal gebeurt in de wereld op dat vlak. We hebben dan een paar meer technische uitleggen gehad over technologieën die voor ons interessant kunnen zijn en dan hebben we ons afgevraagd hoe we dit nu als bank gaan gebruiken. Gaan we dat ernaast of erin ontwikkelen? We hebben daar een tweetal sessies aan gewijd. Eén om alle ideeën helder te zetten en één om finaal te beslissen. “Oké we doen het buiten de bank, steek er maar zoveel in.” Dat is allemaal zo geen geheim schrift hoor.
- **Ja, ik dacht dat dit misschien confidentiële informatie kon zijn.**
Ja, natuurlijk is veel confidentieel, maar de weg die een dossier aflegt is een natuurlijk gebeuren. Wij zijn geen echt technologie bedrijf hé, wij zijn een bank die nieuwe technologieën moet gebruiken, de gevaren van nieuwe technologieën voldoende moet onderkennen en daar een antwoord op kunnen geven.
- **En vindt u dat de raad van bestuur van X daar goed in slaagt?**
Ik vind van wel. Waar zijn we verkeerd? Ik zou dat op dit moment niet weten. Fintechs...ja, we bekijken dat, maar dat is in België zeer beperkt, omdat die markt bijna niet penetreerbaar is, omwille van de taal, de complexe wetgeving...Ken jij Madurodam?
- **Nee, wat is dat juist?**
Madurodam is een soort pretpark in Nederland, waar Nederland in het klein is gemaakt. We zitten wij hier ook in een mini-landje hé. Pak 11 miljoen Belgen, dat is de helft van Istanbul...wordt maar realist. Je moet leren beseffen waarover we het hier hebben. En om zo klein te zijn, vind ik dat de Belgische competenties het vrij goed doen, maar de Belgische omgeving is niet goed voor jongeren en nieuwe technologieën die ze tot ontwikkeling willen brengen. Ik kan maar één ding zeggen, ga naar buiten.
- **De verenigde staten is dan een markt die veel meer geconfronteerd wordt met Fintech?**
Ja natuurlijk. En iedereen zegt en ziet wat een succes dat daar is, maar weet jij hoe een Amerikaanse bank werkt? Zoals wij 40 jaar geleden, nog met cheques en papier...Die zijn totaal voorbij gestreefd. Die fintechs bieden een stuk van het basiscomfort dat we al 20 tot 30 jaar bieden. Het Amerikaans bancaire systeem is tamelijk oubollig en traditioneel, maar mensen hier beseffen dat niet. Het is niet voor niets dat daar de creditcards ontstaan zijn. Dat is de enigste echte technologische inventie in betaalsystemen, van de laatste 50 jaar, in Amerika.
- **Dus als ik het goed heb, zijn Fintech bedrijven wel disruptief, maar in Amerika...**
De technieken zijn disruptief voor bepaalde sectoren. Fintechs kunnen dat in bepaalde markten zijn, voor bepaalde activiteiten, maar wat België betreft...ben ik daar niet zo ongerust in, omdat we zelf mee zijn, omdat de markt te klein is en omdat ze veel te complex is om binnen te komen. En vertrouwen is ook belangrijk natuurlijk. Disruptief? E-mail is disruptief voor de post ja. Als het ingrijpt en een substituut is van uw activiteit waar je 80% van uw inkomen uit haalt...dan is dat wel disruptief.
- **In dat opzicht verschillen de Amerikaanse banken wel sterk van de Belgische banken...**
De Amerikaanse Retail banken bedoel ik wel...Dat zijn oubollige spaarkassen hé...Alez, ik mag dat nu niet meer zeggen, want het is wel gebeterd, maar Europese Banken zijn veel verder ontwikkeld.
- **Ziet u dan ook verschillen tussen de raad van bestuur van Amerikaanse en Europese banken?**
Er zullen wel verschillen zijn in de samenstelling enz...

- **Maar het is niet dat u daar concreet weet van hebt?**

Nee, wij kijken vooral naar de investment banks in Amerika, want daarmee liggen ze voor op iedereen, met alle gevolgen van dien...Het is daar dat Lehman Brothers en andere schandalen zijn gebeurd.

- **Dan meer concreet naar het management toe. Hoe zou u, als voorzitter van de raad van bestuur, de prestaties van het management beoordelen, op vlak van hoe zij omgaan met nieuwe technologieën?**

Ik ben daar heel positief over. Ze zijn daar veel mee bezig. Ik hoop niet teveel, want de winkel moet hier ook draaien. Je moet rekenen dat hier elke dag rond de twee à drie miljoen netto moet verdiend worden, daarvoor moet je veel doen en niet alleen comfortabel rond de tafel zitten en over de toekomst spreken, maar ook zorgen dat vandaag alles goed draait. Dat evenwicht is tot nu toe oké.

- **En hoe zou u dan de resultaten beoordelen die X momenteel boekt als gevolg de evolutie in mobile en andere technologieën?**

Als jouw vraag is hoeveel mobile banking opbrengt...dat kan ik niet, omdat wij uiteindelijk de rendabiliteit van de klantenrelatie berekenen. Die klantenrelatie ontwikkelt zich via mobile, via pc, via het kantoor en vertaalt zich in spaar-, verzekerings- en transactieproducten...Maar zeggen wat specifiek verdiend wordt door mobile? Wat ik wel zie, het heeft lang geduurd, maar nu wordt mobile banking een verkoopkanaal. Het is lang, gewoon een servicekanaal geweest. Men kon consulteren of de transactie gebeurd is, hoeveel er op de rekening staat...Dat wordt nu wel degelijk, meer en meer een verkoopkanaal. Twee, het creëert een veel grotere verbondenheid met de klanten. Heel schematisch: Als vroeger een klant één maal per maand naar het kantoor ging, dan consulteerde hij twee keer per week via de pc, maar met de mobile is dat minstens één maal per dag. Die contactfrequentie verhoogt exponentieel. In mijn ogen verhoogt dat de klantenbinding, omdat ze elke dag iets met u doen, dan ben je wel actief aanwezig in de mind van die klant.

- **Wat denkt u dat de grootste uitdagingen gaan zijn van deze raad van bestuur, met betrekking tot die nieuwe, potentieel disruptieve, technologieën?**

Voor mij is dat heel duidelijk. Met respect voor een goede rendabiliteit, de transitie van een klassieke distributie, naar een veel meer digitale distributie. Dat is de grote uitdaging.

- **En welke rol gaat de raad van bestuur daar in spelen?**

Tja, die moet dat meesturen en goedkeuren hé.

- **Oké, dat waren mijn vragen. Heeft u soms nog verdere opmerkingen?**

Ik ben benieuwd wat uw thesis gaat worden. Je moet ze eens opsturen, ik zal ze zelfs lezen. Ik vind het tegelijkertijd een heel flu onderwerp en een complex onderwerp. Je moet goed het verschil zien tussen het executive comité en de raad van bestuur zien. Ieder moet zijn rol doen en niet die van de ander. Succes ermee!

Appendix 9: Interview director H (Onafhankelijk bestuurder X)

- **Ik heb op de site van X gezien dat jullie wel veel met, potentieel disruptieve, technologieën bezig zijn, bijvoorbeeld: VR, Led displays, laser projectie...Zijn er nog andere technologieën waar X mee geconfronteerd wordt of waar zij mee aan de basis staat, en die wel een disruptief karakter kunnen hebben?**

Clickshare. Ik ben zelf geen technologie deskundige, ik heb rechten gestudeerd, dus ik moet het ook proberen begrijpen, uitgelegd door andere mensen. Als ik het goed begrijp gaat het over communicatie binnen board rooms, waarbij bepaalde presentaties, via Yop de schermen verschijnt van de anderen en ook op het groot scherm.

- **En dat is een technologie die door X ontwikkeld is en die nog redelijk nieuw is?**
Ja, zelf ontwikkeld door X. Het is een redelijk nieuwe technologie waar X zeer succesvol in is. Wat dan ook een andere technologie is, is Unisee, de control panels. Je hebt van die grote schermen, waarbij men in control rooms kijkt naar real time images, bijvoorbeeld in metro's. Dan heb je dus enorm grote controleschermen op verschillende locaties, maar soms heb je ook één groot scherm dat hetzelfde beeld geeft. Dat heb je dan meestal bij advertising. Het grote probleem is, dat dit uit verschillende onderdelen bestaat en de naad tussen die onderdelen zo klein mogelijk moet zijn. Terzelfde tijd moet die ook gebruiksvriendelijk zijn. Dat wil zeggen dat, als er één niet meer functioneert, moet je die er zo vlot mogelijk uit kunnen vijzen en dat doet het systeem Unisee. Is dat disruptieve technologie? Dat is voor een stuk nieuw en dat is één van de nieuwe technologieën waarmee dat X de markt mee wil veroveren.

- **Dat zijn enkele verschillende technologieën, maar hoe schat u nu de impact in van die, mogelijk disruptieve, technologieën, voor X en voor de sector?**

Dat kan ik moeilijk inschatten, want daar moet je een onderscheid maken tussen het management en de raad van bestuur. Het is uiteindelijk het management team, onder leiding van de CEO, die aan de raad van bestuur duiding moet kunnen geven over wat de impact is van die nieuwe technologie, of we verplicht zijn die nieuwe technologie zo snel mogelijk te omarmen, wat zijn de markten die we daarmee kunnen aanboren...Uiteindelijk gaat het daarover hé, hoeveel omzet kunnen we met een bepaalde technologie realiseren en hoeveel winstmarge halen we eruit. Als board member kan ik onmogelijk beoordelen of dat, bijvoorbeeld die Unisee...Dat is ook niet de bedoeling. Het management moet ons daarin voorgaan.

- **En kan u dan iets meer vertellen over, hoe het management die impact presenteert aan de raad van bestuur?**

Wel, elke business unit gaat aan de raad van bestuur rapporteren, meestal is dat elk kwartaal, over de evolutie binnen de business unit. Zij komen dat presenteren op de raad van bestuur en zij zullen ook elk jaar een budget voorstellen en naar aanleiding van dat budget, leggen zij ook hun strategie uit, waar zij nieuwe markten zien, waar ze op willen inzetten.

- **En hoe verloopt de discussie dan binnen de raad van bestuur tijdens die presentaties?**
Er worden vragen gesteld: "Hoe realistisch is dat?" Er wordt een vergelijking gemaakt met de cijfers van vorig jaar, men kijkt naar markttrends...Dus een challenging discussie.

- **Bijvoorbeeld voor Clickshare, hoe is die discussie daar ongeveer verlopen?**

Daar kan ik niet veel over zeggen, omdat dit voor mijn tijd is. Als we zien dat een bepaald product, trimester na trimester, mooie cijfers neer zet, dan vraagt de raad van bestuur aan het management om daar verder op in te zetten.

- **Is er dan een bepaalde technologie waarvan u weet dat jullie daar, binnen de raad van bestuur, ruim over hebben gediscussieerd?**

Wel er zijn wel bepaalde technologieën...Ik weet niet of je 3D-technologie en Y kent? Dat betekent dat je een soort immersive experience hebt als je in de cinema zit. Er werd besproken of dat wel de

toekomst is, of dat cinema bezoek in zijn geheel niet naar beneden gaat gaan, dus dat zijn algemene markttrends die worden besproken binnen de raad van bestuur.

- **En hoe worden die dan juist besproken?**

Wel, dat is onder leiding van de voorzitter. Er is eerst een presentatie van het hoofd van entertainment en dan gaat iedere bestuurder daar een aantal vragen over stellen.

- **Wat waren zoal de vragen die gesteld zijn geweest met betrekking tot die 3D-technologie bijvoorbeeld?**

Wel, de vragen die daar gesteld zijn...Wat is het marktpotentieel, de toekomst? Is het niet zo dat dit een technologie is die, per definitie, voor een beperkt publiek...Het is nogal agressief hé, die 3D-technologie, zeker films als Kungfu panda...Sommige mensen worden er zeeziek van als ze er naar kijken. Dat zijn vragen die gesteld worden, maar meestal zijn het algemene vragen.

- **En heeft u daar voorbeelden van?**

Nogmaals, wat is de mogelijk winstmarge en groeipotentieel van een bepaalde technologie? Dat is waar de raad van bestuur uiteindelijk in geïnteresseerd is.

- **En wat is er dan beslist geweest in verband met die 3D-technologieën toen zij opgekomen is?**

Wel, laat ons zeggen dat het uitgangspunt van de cinema is dat, als de cinema verder wil blijven overleven, moet de cinema bezoeker een uitzonderlijke beleving meemaken. Jij behoort nog tot de generatie die nog naar de cinema gaat, denk ik? Een gewone film is wat men ontzegt. Men wil een uitzonderlijke ervaring. Zo een uitzonderlijke ervaring is 3D, IMAX, Surround Sound...Er wordt dan besproken of we moeten samen werken met mensen die die 3D technologie aanbieden, geloven we daarin? Maar de technologie van X was vooral digitale cinema.

- **En zien jullie een shift gebeuren in die digitale cinema?**

Wel, wij zien dat er een achteruitgang is in de VS en de rest van de wereld, omdat het cinema bezoek achteruit gaat. In de emerging countries, China en India, daar zien we dat het cinema bezoek stijgt. Het grote probleem is altijd...Je hebt een product dat, dankzij een bepaalde technologie, u een markt gegeven heeft maar die markt gaat achteruit. Wordt dat gecompenseerd door die technologie te verkopen in de emerging countries, of door een ander product.

- **En hoe proberen jullie dan met raad van bestuur en management in te spelen op die achteruitgang in de eerste markt en de opkomst in een andere markt?**

Dat is juist de taak van het management.

- **En de raad van bestuur moet dan die voorstellen goedkeuren neem ik aan?**

Van het management? Ja inderdaad, dat is haar taak.

- **En wat het management dan juist voorgesteld?**

Ja, dat kan ik moeilijk zeggen, want dat is confidencieel. Ik weet niet zo goed waar je naartoe wilt met jouw thesis. Gaat het over de werking van de raad van bestuur, ten opzichte van het management? Of wil je zeggen dat de raad van bestuur te weinig bezig is met disruptieve technologieën? Dat is een beetje dat je voor jezelf moet duidelijk maken. Disruptieve technologieën komen pas op de raad van bestuur, als het management die brengt.

- **Dat hoor ik inderdaad binnen meerdere interviews, dat het management de oren in de markt zijn, maar dan wil ik bekijken, na het management die detectie heeft gedaan, wat er dan precies gebeurt binnen de raad van bestuur? Hoe neemt zij beslissingen? Hoe verloopt de communicatie? Welke strategie...het management stelt de strategie voor en de raad van bestuur moet die goedkeuren...hoe gebeurt dat proces? Probeert de raad van bestuur een meer proactieve visie te hebben...?**

Dat zal afhangen van de omvang van het bedrijf. Als je een start up of scale up hebt, en je hebt daar een paar mensen die zelf heel actief geweest zijn in technologie, bijvoorbeeld in betaal technologie, fintech...Dan gaat die raad van bestuur misschien zelfs meedenken met de jonge starters over nieuwe technologie en, hoe ze daar nieuwe producten mee kunnen maken. Als je in een beursgenoteerd, zoals Afga en X...Dat zijn mature bedrijven waar de verhouding tussen de raad van bestuur en management heel anders is. Daar ligt het zwaarte punt, zonder enige twijfel, bij het

management. En wat gaan we doen wanneer het management een innovatieve technologie voorstelt, waarvan zij overtuigd is dat daar omzet groei kan gerealiseerd worden, dan gaat de raad van bestuur, in eerste instantie een aantal vragen stellen, maar de kans dat de raad van bestuur dat gaat afkeuren, is zeer klein. Waarom? Omdat dit een notie van wantrouwen is tegenover het management, en wil eigenlijk zeggen dat ze hun job niet goed gedaan hebben. Dat doe je maar als er echt een vertrouwenscrisis is met het management. Dat kan je één keer doen, maar geen twee keer, want dan moet je het management vervangen. Versta je? Want hetgeen je vraagt is hoe het day-to-day gaat. Bij de ene board heb je een uitgebreide presentatie, en in de meeste boards is dat zo, dan heb je een discussie en wordt dat in negen van de tien gevallen goed gekeurd. Als we natuurlijk zien dat het management na twee jaar zijn beloften niet heeft ingelost, dan moeten we kijken naar de redenen die ze daarvoor opgeven. Zeggen ze dat ze zich vergist hebben? Oké, ondernemen is een risico. Je kan niet alles op voorhand inschatten. Zeggen ze dat ze meer geld nodig hebben daarvoor? Dan moeten we zien of dit binnen de budgetten mogelijk is. Er is een groot verschil, dat ga je ook zien als je met Charles Beauduin spreekt...Je hebt startups, je hebt scale ups, beursgenoteerde bedrijven, maar je hebt ook uit de kluiten gewassen privé bedrijven, die eigenlijk familiebedrijven zijn. Daar wordt de strategie door Mr. Beauduin zelf uitgezet. Daar ga je rekening moeten mee houden bij je thesis. Beursgenoteerde bedrijven hebben dan ook nog governance codes die moeten gerespecteerd worden, een raad van bestuur die ook veel diverser is samengesteld. Jonge starters willen alleen mensen die ervaring hebben in de niche waar zij bezig zijn.

- **Hoe zou u die verhouding dan omschrijven tussen de raad van bestuur en het management van X, als beursgenoteerd bedrijf?**

Die verhouding is normaal. Wij hebben alleen maar contact met die managers tijdens de raad van bestuur. Er zijn zo een acht tal vergaderingen per jaar.

- **Maar het zwaarte punt ligt echt wel bij het management?**

Absoluut.

- **Ja dat heb ik natuurlijk ook gehoord bij meerdere, grote bedrijven die ik heb geïnterviewd. Ik wil echt de link proberen vinden tussen de raad van bestuur en disruptieve innovaties, want de link met het management is veel duidelijker. In dat opzicht is het wel interessant om het standpunt te bekijken van de raad van bestuur, maar ook veel moeilijker natuurlijk.**

Wel, ik denk...Als het management nu een heel disruptieve innovatie voorstelt voor de board...Ik kan mij voorstellen, dat wanneer Steve Jobs af kwam met de iPod, dat zijn board misschien zei: "Moeten we daar echt geld insteken?" Maar dan hangt het af van de overtuigingskracht van de CEO en de cijfers die hij kan voorleggen. Eigenlijk gaat het over risico. Een raad van bestuur neemt niet graag risicovolle beslissingen. Als je investeert en budgetten vrij maakt voor disruptieve innovatie, doe je dat wel. Alles gaat er dus van afhangen of dat die CEO vrij snel...en zeker als het een beursgenoteerd bedrijf is, vandaar dat je zeker het verschil moet maken, omdat er om het half jaar resultaten moeten gepubliceerd worden...Gaat die raad van bestuur wel vrij snel verwachten van de CEO dat er resultaten worden neergezet. Je hebt nu bijvoorbeeld gezien...ik weet niet of dat disruptief is...Van de Velde en zijn winstwaarschuwing. Aan het ondergoed zelf is er niets veranderd, maar wel aan de manier waarop het verkocht wordt. Het management heeft de e-commerce voor lingerie onderschat. Dat is de grootste fout die men maakt, nieuwe technologieën onderschatten. Ik ben natuurlijk van een andere generatie dan u. Wij dachten vroeger dat het internet goed was voor boeken, Cd's en reizen. Uw generatie koopt alles op internet, dus dat is een groete inschattingsfout geweest. Om daar dan een inhaalbeweging te doen...Nu zal die raad van bestuur van Van de Velde, hoogstwaarschijnlijk, wel verwachten en heel nadrukkelijk vragen aan de CEO hoe zij zo snel mogelijk mee kunnen tellen.

- **En de fout ligt dan bij het management, maar wat kan de raad van bestuur doen om die fout deels proberen goed te maken?**

Wel, de raad van bestuur kan, in eerste instantie, vragen hoe men de cijfers weer omhoog kan krijgen hé. We moeten daar concrete antwoorden over krijgen en kunnen daar niet mee wachten. We

kunnen niet doen alsof dat het hier zal voorbij waaien. En als het echt niet gaat...dan heeft de raad van bestuur maar één middel, en dat is een andere CEO nemen.

- **De raad van bestuur moet antwoorden krijgen, maar vindt u dan ook dat de raad van bestuur, in dat geval, ook concrete voorstellen moet kunnen doen?**

Nee, alleen challengen. Bijvoorbeeld, als de raad van bestuur niet akkoord gaat met de strategie en zegt dat het te traag gaat gaan, dan moet het management terug komen met een nieuw plan. De raad van bestuur zal nooit zelf de strategie voorstellen.

- **En heeft u soms een voorbeeld van binnen X, waarbij het management met een initiatief kwam en waar de raad van bestuur eerst vond dat dit vrij risicovol was? Of zijn jullie steeds vrij snel akkoord gegaan?**

Nee, we hebben dat gezien bij Y. We hebben dat een tijdje een kans gegeven, maar hebben gezien dat de grote filmproducenten...Je kan dat format alleen maar verkopen als er ook films daarvoor gemaakt worden. Net zoals 3D, als de producenten daar niet in geïnteresseerd zijn...Een romantische film wil je niet in 3D zien hé. Dan hebben wij toch na een bepaalde periode gezegd dat we daar geen budget meer voor vrij maken.

- **Het is wel de raad van bestuur die de budgetten goedkeurt?**

Ja, op voorstel van het management. Het management zegt: "We hebben dit jaar zoveel nodig." In eerste instantie zal de raad van bestuur dat goedkeuren, want er is die vertrouwensrelatie. Als wij na twee jaar zien dat daar niets uitkomt, dan gaat de raad van bestuur daar de stekker uittrekken.

- **U zei dat de raad van bestuur acht keer per jaar samen komt.**

Hoeveel nadruk wordt er gelegd binnen die vergaderingen op die nieuwe technologieën, nieuwe opportuniteiten? Ja, dat is een goede vraag. Te weinig. De meeste raden van bestuur zijn eigenlijk rapporteringen over het verlopen van het trimester. Men geeft meestal verslag over het verleden. Zijn de cijfers goed of slecht? Sporen ze met het budget? Wat verwachten we? Als je ziet dat het niet zal zijn zoals eerst beloofd, zoals bij Van de Velde...Winstwaarschuwing. De board is te weinig bezig met strategieën, nieuwe markt tendensen en dat vind ik wel echt een probleem.

- **En is dat concreet binnen de board van X of meer algemeen?**

Nee, meer een algemene tendens. Ik zit ook in de board van green yard, want disruptie is er niet alleen voor technologie bedrijven hé. Fruit en groenten...Wat is de kans dat mensen, morgen hun fruit en groenten gaan kopen via het internet? Hoe snel gaat dat gaan? Wat moeten we dan doen als bedrijf? De snelheid om in te spelen op verandering van het consumentengedrag, bepaalt het succes van het bedrijf. Kijk naar Nokia en BlackBerry...men heeft de iPhone onderschat. Vroeger had iedereen een BlackBerry. Op een bepaald moment komt de iPhone op en wordt niet au serieus genomen door de mannen van BlackBerry en door de gebruikers. Dat was iets voor vrouwen en voor kinderen, om naar filmpjes te kijken enz....Op een bepaald ogenblik zeggen de vertegenwoordigers van iPhone, ik heb dat meegemaakt bij Deloitte, alle partners krijgen gratis een iPhone, want ze wilden de markt van de business binnendringen. Al die partners waren miscontent, omdat al hun mede-partners een BlackBerry hadden en zij daar met een speelgoed zaten. Zie waar het geëindigd is. BlackBerry heeft telkens, systematisch de snelheid waarmee iPhone de markt zou veroveren, ook die van de business, onderschat. Dat is het moeilijkste wat er is, dat toekomstige consumentengedrag inschatten, want je kan ook als producent het consumentengedrag beïnvloeden, maar je moet gewoon snel zijn. De mensen hier in de streek...Disruptie is van alle tijden. Neem de vlasboeren als voorbeeld: Op een bepaald moment is niemand nog geïnteresseerd in vlas. Het zijn diegene die omgeschakeld zijn naar leemplaten, die nog leven. Mensen die plasticen tuinmeubels maakten...Op een bepaald moment kwamen teak meubels. De producenten van plasticen meubels vonden dat teak meubels veel te duur waren en dat zij veel concurrentieler waren. Dat was ook waar...in het begin. Die fabrikanten zijn echter teak gaan kopen in goedkope landen en zijn heel lichte teak meubels beginnen maken, gecombineerd met metaal. Zie je nu nog één plasticen tuinmeubel?

- **Dat is inderdaad het grote probleem bij disruptieve innovaties.**

Die komen op en aanvankelijk wordt gezegd dat die nieuwe producten niet concurrentieel zijn tegenover de huidige producten, maar plots...Ja, en je hebt dan ook een zeer menselijk fenomeen. Het management heeft heel lang gewerkt met datzelfde product of technologie en zit in zijn comfortzone, maar als ze verplicht worden om na te denken over dat nieuwe product...Dat doen ze niet graag. Dat is een menselijke reactie. En vandaar dat ik zeg, dat de snelheid waarmee men toch uit die comfortzone kan geraken, bepaalt het succes van het bedrijf. Wie krijgt er die mensen uit de comfort zone? Niet de raad van bestuur, maar de CEO.

- **Vindt u dan, dat de raad van bestuur, door te challengen, de CEO kan aanzetten tot een andere manier van denken?**

Zeker wel. En ze gaat dat ook doen.

- **Dus via dat kanaal kan zij wel in bepaalde mate het management beïnvloeden?**

Ja. Bij X zitten er mensen met een heel diverse achtergrond. Wij kennen de markt...Neem bijvoorbeeld Cinema. Hoe gaat het cinema bezoek evolueren? Ik tracht daar, door middel van de info die men mij geeft op de raad van bestuur, een idee van te vormen, maar...

- **Snel reageren is natuurlijk noodzakelijk...**

Dat is HET belangrijkste.

- **Om snel te reageren, moet de raad van bestuur ook vragen kunnen stellen die redelijk ongebruikelijk zijn. U zei dat dit te weinig gebeurt. Is dat dan ook een gevaar dat u ziet bij X? Doet de raad van bestuur dit te weinig?**

Goh...ik denk dat we daar inderdaad te weinig mee bezig zijn, maar het is een algemeen fenomeen.

- **En hoe vindt u dat dit kan verbeteren?**

Gohja...goede vraag...ik denk dat de voorzitters van de raden van bestuur daar een grote rol in spelen, maar als individueel bestuurder is het heel moeilijk om in te wegen op dat proces.

- **U sprak ook van de mix binnen de raad van bestuur die heel belangrijk was...**

Ja, maar het hangt ook weer af van de omvang van het bedrijf. Een startup waar tien of vijftien mensen werken, die moeten geen jurist of ingenieur hebben...Die pakt een Jurgen Ingels of Michel Akkermans in de raad van bestuur en die willen daar gewoon advies van. Die bestuursleden zijn daar meer consultants. Bij beursgenoteerde bedrijven niet.

- **Ja, ik heb ook Michel Akkermans geïnterviewd en hij gaf ook het grote verschil aan tussen de grote en kleine bedrijven waarin hij in het bestuur zetelt. De raden van bestuur bij die kleinere startups zijn veel informeler en daar zit men eigenlijk gewoon met het team samen om te kijken wat de opties zijn.**

Ja, en de raad van bestuur van Agfa komt ook acht keer per jaar bijeen. Agfa maakt aluminium print platen om pagina's van kranten op te printen, maar aangezien het lezen van de krant bij mensen achteruit gaat, gaat die business ook achteruit. Het is steeds hetzelfde...Hoe snel gaat die business achteruit en wat kan er in de plaats komen om dat verlies te compenseren? En men zegt ons daar wel zaken, maar ik vind dat dit beter zou kunnen. Om te zeggen hoe dat beter moet...dat kan ik niet en dat is ook mijn taak niet. Het management moet dat doen.

- **Ervaart u dat dan als een zwakte bij de raad van bestuur bij grote, beursgenoteerde bedrijven?**

Ja, dat is waar. Soms zijn de raden van bestuur bij grote bedrijven te weinig entrepreneurial, teveel formalistisch.

- **Ziet u dat in de toekomst wijzigen of vindt u dat noodzakelijk in die beursgenoteerde bedrijven?**

Ik denk dat dat noodzakelijk is, maar dat veel gaat afhangen van de voorzitters van de raden van bestuur die daar een prominente rol in moeten in spelen. Ik probeer dat te doen als voorzitter van Gimv, telkens als we een investering doen...Daar doet het management echt wel zijn best. Dat zijn de meest uiteenlopende bedrijven bij Gimv hé. We hebben nu een investering gedaan in een termen, voor water therapie. Wat is dat? Gaan de mensen daar meer naartoe gaan? Dat wordt medisch terug betaald, dat heeft niks te zien met wellness. We hebben dan een interactie met het management over wat die investering voorstelt. Het feit dat dat terug betaald wordt, vormt een heel belangrijk gegeven in de duurzaamheid van die termen. Dat heeft nu niets te zien met technologie, maar ik wil

maar zeggen...Zaken waarmee we bezig zijn bij Agfa, is inkjet. Met die technologie kunnen we drukken op materialen anders dan papier. We evolueren nu bijvoorbeeld naar situaties waar men een parketmotief drukt op leemplaten, waardoor je het gevoel krijgt dat je op echt parket loopt. Is dat innovatief? Dan is de vraag: "We hebben die technologie, maar hoe gaat de markt van parket evolueren?"

- **Dus u vindt het even belangrijk om naar de evolutie van de markt te kijken, dan naar de technologie zelf?**
Ahja, want als je een technologie hebt...Dat is vaak zo bij ingenieur bedrijven, maar ook soms bij X. Die ingenieurs zijn alleen geïnteresseerd in het ontwikkelen van nieuwe producten, maar er moet natuurlijk ook iemand geïnteresseerd om het te kopen, want anders kan je geen geld verdienen.
- **En vindt u dat het management van X dan ook genoeg nadrukt legt op de evolutie van de consumentenmarkt?**
Ja...Zij zijn daar mee bezig.
- **Zijn er soms zaken die het management over het hoofd kan zien wanneer zij initiatieven komen presenteren?**
Ik heb geen reden om daar aan te twijfelen. Maar een voorbeeld als China: China is een ongelooflijke markt en is ongelooflijk belangrijk aan het worden. Het is niet uitgesloten dat het management daar aarzelt, omdat een business beginnen in China is volledig anders dan een business beginnen in Nederland. Het is ver, het is een totaal andere cultuur en taal...Daar zit soms een rem op.
- **U vindt snelheid waarmee beslissingen genomen worden zeer belangrijk, maar welk belang hecht u dan aan uitgebreide discussies binnen de raad van bestuur, of tussen de raad van bestuur en het management?**
Ik vind dat dit wel hand in hand gaat. Je komt ook om de twee maand samen hé.
- **Zijn er ook zo uitgebreide discussies binnen de raad van bestuur van X?**
Ja. Elk jaar hebben we een ganse dag, waar we uitsluitend praten over de strategie.
- **En wat gebeurt er dan op die dag?**
Meestal is dat een dag waar wij discussiëren over mogelijke strategieën die zij voorstellen.
- **U sprak ook van de juiste mix die nodig is binnen de raad van bestuur. Kan u soms iets meer vertellen over de verschillende profielen die binnen de raad van bestuur van X aanwezig zijn?**
Maar, je kan dat zien op de site van X hé. Dat staat in het jaarverslag.
- **En vindt u dat de raad van bestuur van X momenteel de juiste mix van competenties bezit?**
Ik vind dat de juiste profielen aanwezig zijn en we zijn niet meer op zoek naar nieuwe profielen.
- **U bent zelf een onafhankelijke bestuurder. Welke impact vindt u dat deze onafhankelijke bestuurders hebben op de discussie binnen de raad van bestuur?**
Goh elke bestuurder moet afhankelijk zijn hé. We zijn natuurlijk formeel onafhankelijk, omdat we geen aandeelhouder zijn en geen deel uitmaken van het management, maar uiteindelijk zie ik niet veel verschil. De grootste aandeelhouder is uiteindelijk Charles Beauduin en die heeft 18%, dus de overgrote meerderheid is in handen van de markt.
- **En hoe zou u nu de resultaten beoordelen die X momenteel boekt...**
Maar, dat kan ik niet zeggen natuurlijk. Ik kan onmogelijk zeggen of X het goed of slecht doet. Dat staat in de press releases. Mijn individuele inschatting daarvan is niet relevant.
- **Dan heb ik nog een laatste vraag...Wat zijn dan de belangrijkste conclusies die u kan trekken naar de toekomst toe, als lid van de raad van bestuur van X?**
Als het management rapporteert over de cijfers, moet je daar extra aandachtig voor zijn. Zij zeggen ons wat de toekomstige drivers van growth zijn, maar als zij dat zeggen, moet dat er ook uitkomen en dan moet ik als bestuurder daarvoor extra aandachtig zijn. Als dat niet uitkomt, moet ik daar wel de vragen voor kunnen stellen. Dat is een monitoring functie. Ik kan echter niet zeggen: "Zouden we niet beter daar in investeren?"
- **Als het management zijn beloftes niet kan nakomen, is het dan aan de raad van bestuur om tijdig in te grijpen?**

Zeker. Je kan niet blijven geld steken in een technologie waarvan je moet aanvaarden dat we er geen omzet mee gaan kunnen maken.

- **En vindt u dat de raad van bestuur van X dit tijdig doet?**

Ik denk dat wel, maar nogmaals, ik kan hier geen evaluatie maken van de raad van bestuur van X. Dat is confidentieel. Ik kan wel zeggen wat de opdracht is van de raad van bestuur wanneer men te maken heeft met disruptieve technologie.

- **Dit waren zoal mijn vragen. Heeft u nog verdere opmerkingen?**

Het is een moeilijk onderwerp, omdat het eigenlijk een governance onderwerp is. Het zwaartepunt met betrekking tot het omgaan met disruptieve technologieën, ligt bij het management. Als je u afvraagt: "Wat is de rol van de raad van bestuur?" Dan stel je een governance vraag. Daar gaan de meeste bestuurders zeggen dat het niet anders dan anders is.

- **Dus u vindt niet dat de governance rol van de raad van bestuur gaat verschillen, wanneer zij te maken krijgt met disruptieve innovaties?**

Nee, met die verstande dat een board extra aandachtig moet zijn. Het kan twee kanten uitgaan hé. Je kan er enorm veel geld door verliezen, maar je ook te snel een bepaalde, disruptieve technologie afschrijven. Daar komt het er op aan om u deskundig te laten voorlichten door het management, maar de raad van bestuur gaat niet nieuwe dingen voorstellen aan het management. Zo gaat het niet. Ik denk wel dat er heel veel literatuur is over de vraag of de raad van bestuur niet teveel bezig is met het management te rapporteren in plaats van met echte strategie op lange termijn.

Appendix 10: Interview director I (Voorzitter raad van bestuur X)

- **(Uitleggen thesis onderwerp)...Voor de medische sector heb ik online gevonden dat nieuwe technologieën, zoals AI, robotics, wearables...Wel een disruptief effect hebben, of kunnen hebben op de medische sector. Die nieuwe technologieën laten ook toe om mensen van thuis uit te behandelen, waardoor zij minder naar het ziekenhuis moeten komen. Is dit onderwerp duidelijk voor u? Zo ja, kan u iets meer vertellen over de disruptieve impact op de medische sector?**

Ik ben prof in medische technologie en algemeen directeur geweest in ziekenhuizen, dus ik ken beide werelden. Ik vind dat, jij al handelsingenieur moet inzien dat...Men noemt dat industrie 4.0 hé, al die nieuwe technologie. Twee, als je kijkt naar de penetratiegraad van digitalisering en de journey van de customer, is dat een s-curve. Gezondheidszorg zit daarop heel laag en het hoogste zit media en retail. Waarom is dat? Al die nieuwe technologie, waar de mensen mee om de oren worden geslagen...Digitalisering is één groep, alles met mobiele communicatie is de tweede groep en alles met data en het krijgen van goede informatie uit die data is AI, maar eigenlijk ook machine- en deep learning. Nu, het essentiële van die drie zaken voor de zorg...dit is generiek, maar nu doe ik alleen uitspraken voor de zorg. Digitalisering is eigenlijk maar het lean maken van uw processen. Als jij vroeger naar het ziekenhuis kwam, nam de dokter zijn voorschrift, nam een bloedtest, klasseerde dit allemaal...Nu is dat allemaal digitaal natuurlijk, daardoor zijn er minder fouten, gaat het sneller, maar je moet wel nog naar het ziekenhuis voor de dokter en uw bloedtest. Met andere woorden, het ziekenhuis verandert niet op innovatie gebied, je wordt gewoon efficiënter en leaner, wat absoluut nodig is.

- **Maar dat is niet disruptief?**

Nee, totaal niet. Het begint bij mobiele communicatie. Als je dan een individu neemt, kan je die omarmen met bracelets, sensoren, imec, domotica voor in het huis, uw ziekenhuis...Dit ziekenhuis is het eerste ziekenhuis dat volledig smart is. Die boogvorm hier zit vol met technologie, vol met kabels...Bij wijze van spreken, kan de techniek hier zien wanneer het lampje in de bureau van de voorzitter kapot is. Wat nu wel belangrijk is, is dat, als je het individu, het huis, het ziekenhuis met elkaar verbindt, dan krijg je connected care. Dat is wel belangrijk, want ik geloof wel in health continuum. Dat betekent: Je bent een persoon, sportman ofzo, je breekt jouw been, diagnose wordt gesteld, behandeling wordt gedaan...Daarna ga je weer naar huis en ben je weer een gezond persoon. Dit wordt ondersteund door een data platform dat monitort en alle data bijhoudt van waar je bent. Ben je gezond, ben je in ziekenhuis A, ga je voor iets anders in ziekenhuis B...? Al die data, dat noemen ze e-health, zit in dat data platform, en dan krijg je connected care. Met andere woorden, je kan die niveaus met elkaar in contact brengen, onder de voorwaarde dat die niveaus op getuigt zijn met technologie. Dat wordt onderschat, dat gaat nog een tijdje duren. Dit is het eerste ziekenhuis dat hier zo staat, de rest van de ziekenhuizen in Gent moeten hun kabels nog beginnen leggen. Je moet je afvragen, als bedrijf, waar je wil spelen, waar je toekomst ligt en hoe je van de competitie kan winnen...en nu kom ik tot de kern. Je hebt hier (wijst naar getekende grafiek) je toekomst en de win en stel, je doet alleen in jouw kern investeringen...Goed hé. Ik ga digitaliseren bijvoorbeeld en ik steek geld van mijn budget 2018 daarin. Als je mobiele health, bijvoorbeeld MoveUp, dat is ontstaan in dit ziekenhuis, dan kan een patiënt een tablet meekrijgen naar huis en zijn oefeningen daar doen, moet hij minder naar het ziekenhuis, heeft hij een betere beleving, want hij moet niet stresseren voor een parking....De outcome voor de patiënt is beter, want men revalideert beter en er zijn minder kosten voor het ziekenhuis, want men komt minder. Dan zit je al hier, Agitation noemt men dat, je gaat vooruit. Het echte disruptieve is, wanneer er data bijkomt. Met andere woorden, die drie (peilers digital, mobile en data) zijn ook verbonden met dat grafiekje. Je hebt uw health continuum, dus moet je uw data hebben. Om daar te geraken, moet je eerst die andere dingen doen (investeren in kern +

Agitation). Je kan niet zomaar naar die data springen natuurlijk, en daarom moet je nu moven. Wat is nu de verantwoordelijkheid van een raad van bestuur? De raad van bestuur heeft strategie en controleren als verantwoordelijkheden. In het strategisch denken vind ik het nodig om, samen met de algemeen directeur, dit als een visie te hebben. Hier, hebben wij die visie. We hebben hier, met de algemeen directeur, drie cellen die om de maand bijeen komen over die onderwerpen. Alle artsen en alle verpleegkundigen die er willen over nadenken komen bijeen. In de digitale omgeving worden dan alle nieuwtjes uitgewisseld en dan kan dokter x dat hij geïnteresseerd is in dat, of dat een verpleegkundige zegt dat zij dat graag zou hebben...Dat is een denktank en dat komt dan naar boven. Wij zetten dan de prioriteiten. We hebben een volledige prioriteitenmatrix gemaakt. Wat willen we wel en wat willen we niet.

Ik kan dat wel tonen.

- **Die matrix is dus echt op het niveau van de raad van bestuur gemaakt?**

Ja, gemaakt in overleg...We hebben hier uiteraard een missie en visie. De visie is hier "Gezondheidszorg met een ziel" Elke dag uw best doen met alle bezieling. Wij willen in sommige vakgebieden excelleren, maar niet in alles, want het is geen universiteit hier. Wij werken samen met huisartsen, maar we moeten ook financieel gezond zijn en willen een stimulerende omgeving om mensen aan te trekken. Alleen hebben we vorig jaar, dat heb ik, als voorzitter, gedaan met de algemeen directeur, een innovatiestrategie bijgeschreven. Die innovatie strategie wijkt niet af van de globale strategie, maar heeft specifiek aandacht hiervoor, waar we extra middelen insteken om, geprioriseerd, hier projecten in te doen. In dit ziekenhuis nu, zijn wij al lang met die digitalisering bezig. Dat is ook het voordeel van die nieuwbouw. De mensen komen hier graag, omdat ze een modern ziekenhuis hebben, maar dat is natuurlijk omdat we al lang in processen denken en die automatiseren, los van het empathische hé. Wij hebben nu drie startups in mobiel, de gekende: MoveUp, FibriCheck en één in oncologie. Ook hebben we er drie in artificiële intelligentie: Awell, Ontoforce en Lynxcare. Die alle zes doen projecten in dit ziekenhuis. Waarom kan dat in dit ziekenhuis? En dat is echte strategie...Omdat wij de visie gehad hebben om een eigen patiëntendossier te ontwikkelen. De meesten hebben een commercieel pakket. Dat wil zeggen, als ze iets moeten wijzigen, bellen ze naar de firma. Die zegt dan dat ze zich in de rij mogen zetten en dat ze dat gaan programmeren in, pakweg 2022. Wij hebben een eigen pakket en kunnen al die koppelingen zelf leggen, dus nu krijgen wij een mega voordeel, dat die emergent technologies rechtsreeks kunnen gekoppeld worden aan onze databank. Nu wordt het echt plezant. Je ziet maar, strategie wordt altijd maar succesvol zoveel jaar later. Waarom moeten we innoveren? Om minder afhankelijk te zijn van de government, want de subsidies verminderen, dus we moeten parallele inkomsten hebben. Keep the patient experience high. Anticipate internationalisation....(Toont slides op zijn tablet met connected care, imec, health continuum...) Waarom doe je dat? Mijn visie was...Eerst hebben we een fusie gedaan, dan hebben we een nieuwbouw gezet, dan zijn we geaccrediteerd zodat onze kwaliteit in orde was...Nu is Kristof(algemeen directeur) bezig met innoveren en dan willen we een vertakking van internationale ziekenhuizen, met andere woorden, we willen naar de champions league. We zijn daarmee al tien jaar bezig hé. Ik ben hier al van 2000 als bestuurder, dan algemeen directeur geworden, en nu voorzitter. Dat is niet gewoon schrijven en knip...zes maanden nadien is dat er. Dat is echte strategie, en nu ziet men dat dit ziekenhuis doorbreekt...Ja, dat is omdat je nu de resultaten begint te krijgen hé. De beste artsen komen ook naar hier. En waarom? Het is hier een gezellige omgeving, aangenaam, en ze kunnen vernieuwen...dat is een zelf voedend systeem hé. Ik heb hier ook criteria staan die we kiezen voor die innovaties. Wat komt er aan innovatie binnen? Eén, het moet veilig en ethisch zijn voor de patiënt, maar, als het data genereert, moet dit ook gekoppeld kunnen worden aan de patiënten. Jij hebt bijvoorbeeld een app, omdat je met uw gezondheid bezig zijt, maar plots ga je bij uw arts die u begeleidt, maar die heeft uw data niet. Daar heeft hij niets aan hé. Data moet in uw dossier zitten, zodat hij dit kan gebruiken. Als de data niet in het dossier zit, hoe kan de arts het dan behandelen?

Op basis van die criteria en op basis van waar we willen uitmunten, steken we ergens meer middelen in. De governance is hier zo, dat het bestuur onafhankelijk is van het operationeel management. Er is geen enkele directeur die ook bestuurder is, maar de algemeen directeur en de voorzitter hebben wel een close relatie en die bereiden zaken voor, voor het bestuur. Wij zijn georganiseerd volgens een NV, dus wij hebben een strategisch comité, audit comité, we hebben een volledig charter deugdelijk bestuur. Er zijn weinig bedrijven die dit zo uitgeschreven hebben, maar dat is het eerste wat ik gedaan heb toen ik hier voorzitter ben geworden. Hoe beslissen we? Wie zijn we? Wat is onze opdracht? Wie zit er waar? Hoe wordt er gecommuniceerd? Waar zit de medische raad? Dat is ook een verschil met andere bedrijven, wij hebben niet alleen een ondernemingsraad, maar ook een medische raad. Wie zit er daar in? Wat wordt er beslist? Dat staat allemaal uitgeschreven. Dat charter is volledig uitgeschreven en is generiek. Specifiek is dan de innovatiestrategie, dat wij zeggen dat we een tandje moeten bijsteken, want de omgeving verandert te snel en wij zijn te traag met onze klassieke budgetten, dus we willen meer budget in dat onderwerp. Wie beslist dat? Dat is samen met onze gebruikers, de artsen, die beslissen mee, via die werkgroepen. Dan komt dat in het overleg met de medische raad en zeggen we hoeveel geld we daar insteken en wat de prioriteitsvolgorde is. Vandaar, dat die zes startups zijn geselecteerd uit een lijst met ongeveer 25. Gewoon al het kunnen koppelen met de patiëntendossiers, daarmee zijn veel van die startups gewoon al verloren hé.

- **Ja u heeft het inderdaad vooral gehad over de strategie die jullie geïmplementeerd hebben. Wanneer is die strategie dan eigenlijk concreet gemaakt?**

De strategie is eigenlijk geschreven als je een gebouw zet, want de nieuwbouw van een bedrijf, ook een ziekenhuis, is een veruitwendiging van de strategie. Dit ziekenhuis is een U-vorm (Toont een miniatuur model van de nieuwbouw). Hier zit alles met diagnoses. In dat grootste blok zit alles met technologie en die vier verdiepingen die daar boven staan, dat is het hotel, de verblijfsafdeling. Dat wil zeggen, als de patiënten steeds sneller uit het ziekenhuis gaan, geen probleem, dan doen wij daar iets anders. Die technologie gaat nooit verdwijnen, want een ziekenhuis van de toekomst is gewoon de trafic toren in Zaventem. Dat gaan allemaal schermen zijn met mensen die bellen, ingenieurs, paramedische, psychologen...met patiënten die overal zitten. Dat gaat een controlekamer zijn die dat opvolgt en daarrond gaan er nog operatiezalen zijn. Die strategie zit dus al in die bouw. Het tweede dat ik wist dat ging komen, zijn netwerken. Hoe wist ik niet. X gaat nu met zes andere ziekenhuizen één netwerk vormen, Waregem, Ronse, Kortrijk, Zottegem...Om dat volledige gebied te bevoorraden. Ik kom nu net van een vergadering met Eric Van Zele, de voormalige CEO van X, over hoe we dit gaan aanpakken op governance niveau. Lutgart Van den Berghen was daar ook bij, van Gubernica. Wat zijn de problemen? Hoe organiseer je, buiten uw raad van bestuur, met uw directiecomité uw eigen ziekenhuis? Waar zit dat ziekenhuis in het netwerk? Schrijf dat op, de quote van Verdonck: "Om succesvol te zijn heb je drie dingen nodig: Infrastructuur, goeie mensen en governance." Als dat er niet is...het loopt fout. Hier in dit ziekenhuis: Ik heb de governance geïnstalleerd, we hebben goede artsen, en goede artsen trekken goede paramedische aan. Je vindt voor elke vacature wel mensen die hier willen komen werken en de infrastructuur helpt ook hé. Die governance is ongelofelijk belangrijk en veel mensen hebben daar geen aandacht voor. Als dat niet goed zit...bijvoorbeeld in dat netwerk van één naar zeven ziekenhuizen, dan vallen wij in ruzie. Nu gaat er ook debat zijn, maar dat gaat op een manier zijn waar je eerst naar wat u verbindt en pas dan naar wat u scheidt. Als je een beslissing moet nemen en je geraakt er even niet uit, dan zet je dat opzij, maar je zegt wel dat je internationaal naar dat niveau. Die visie moet er wel zijn, daarom dat we ook iemand als Erik Van Zele hebben, manager van het jaar geweest en autoritaire leider en wij voeden dat, want hij is geen expert in de zorg. Hij is wel expert om de beste mensen te krijgen en ze te stromijnen zoals een coach hé. Hoe krijg je het beste uit de mens en hoe krijg je de juiste mensen op de juiste plaats...dat is governance.

- **U bent dus ook CEO geweest en heeft daarbij deze volledige nieuwbouw gezet, maar u bent nu ook voorzitter van de raad bestuur. Nu vroeg ik mij af hoe belangrijk de communicatie is binnen de raad van bestuur en naar het management toe? En misschien specifieker, tussen de CEO en de voorzitter?**

Wel, ik heb hier de houding om alleen met de CEO te praten. Ik praat met geen enkele directeur, wat een beetje een nadeel kan zijn, want ik heb ze hier gezet, maar er moet hier niemand op mijn bureau iets komen vragen. Ik ken alleen de CEO. Het voordeel is, dat hij wordt erkend als de nummer één. Men weet dat men niet achter zijn rug bij mij moet komen. Soms zijn er wel eens complexere dossiers op humaan-, strategisch- of bouw vlak, dan betreft hij mij er wel eens bij, gelet op mijn geschiedenis enz. Ik vind wel algemeen dat, als de relatie tussen de CEO en de voorzitter niet goed is, dan eindigt het. Ik geef een voorbeeld: Ivan de Witte en Michel Louwagie. Dat is echt de voorzitter met de algemeen directeur. Soms is de ene dominanter dan de andere of omgekeerd. Soms is de algemeen directeur het meest zichtbaar en is de voorzitter wat meer backoffice. In AA Gent kan je moeilijk zeggen dat Ivan De Witte niet zichtbaar is als voorzitter. Hier ben ik ook zichtbaar als voorzitter, maar dat heeft te maken met het feit dat ik ook algemeen directeur geweest ben. Er zijn andere omgevingen waar ik voorzitter ben, waar dat veel minder opvalt. De combinatie en communicatie tussen die twee is dus cruciaal. Als daar iets misloopt...Er was onlangs nog een artikel in de Tijd over de CEO van Mediagroep die opstapte, dan schrijft men altijd: "Wegens een verschillende visie op de strategische ontwikkeling van het bedrijf." De één heeft de ander gewoon buiten gesmeten hé. Die verschil in visie kan natuurlijk ook de oorzaak zijn, ik ken dat dossier niet. Maar ja, dan moeten ze scheiden. Als ik zeg: "We gaan maar dit doen." En de algemeen directeur is geen ingenieur die daar gevoel voor heeft, maar wil zich liever bezig houden met de verpleging...Dan scheiden de wegen hé. Je zoekt ook een beetje de CEO in het kader van de strategie, en daarom verandert de CEO ook soms, omdat de strategie verandert. Ik moest bijvoorbeeld van een blanco blad naar een nieuw ziekenhuis, dat is een mega transformatie. Ik heb dat tot een goed einde gebracht binnen de tijd en budget. Kristof heeft moeten accrediteren en innoveren, daar is hij super in. Hij is daar dagdagelijks mee bezig, door zijn opleiding, door zijn achtergrond, maar daarom is dat ook de juiste CEO voor dit ziekenhuis op dit ogenblik. Soms moet je wel eens veranderen, zoals een coach. Dat is governance, zoeken naar de juiste oplossing om het doel van de organisatie te organiseren. Daarvoor zit die raad van bestuur daar. Wat is de missie van de organisatie? Wel, de raad van bestuur moet ervoor zorgen dat die er is en kiest daarvoor de juiste mensen.

- **Dan misschien wat meer naar de disruptieve impact van AI en deep learning...Kan u iets meer vertellen hoe dit besproken wordt op het niveau van de raad van bestuur?**

Wel, wij brengen dat te berde, vertellen daar iets over, maar wij leggen dit niet altijd meer in detail uit. Niet elke bestuurder heeft de competentie om die technologie te doorgronden. Wij hebben hier een comité, een IT comité waar de beste bollebozen van de artsen op het vlak van IT zitten, samen met een IT directeur, ik met nog een bestuurder voor het bestuur, de algemeen directeur en de financieel directeur voor de kas. Daar bespreken we dat wel. Daar bepalen de roadmap voor de IT. Wat niet, wat wel? Dat is dan eigen aan deze organisatie, omdat het bestuur ook sterk samengesteld is. Eén van de bestuurders is een IT topper en is een vennoot is een IT bedrijf. Hij mag geen business doen is dit huis, maar we gebruiken hem als bestuurder. Ik heb iemand in HR, iemand in Finance, iemand in IT...Dat is dan de kunst van topbestuurders binnen te halen. Wat is top? Ja, dat is expertise hebben die bijdraagt, maar de deal is "No business here.". Hier komen zitten, betekent dat de firma, waar je jouw dagdagelijks werk doet, nooit een contract zal binnen halen in dit ziekenhuis.

- **Ja in verband met die mix van bestuurders. Wordt die dan specifiek samengesteld om specifiek te kunnen inspelen op die nieuwe technologieën?**

Ja, dat is hier de visie. De vorige voorzitter was een ingenieur, dan ik, dus wij zetten ingenieurs vanboven. Waarom? Het is veel te complex. We zeggen niet welke ingenieur, maar je moet een proces denker zijn. Vroeger waren vaak, in ziekenhuizen, financials de top in de organisatie, maar

ik vind dat financial nummer twee moet zijn. Die moet de kas in de gaten houden, maar is vaak niet de innovator. Je hebt zelden mensen die supersterk zijn in finance en tegelijk innovator zijn. Je hebt wel mensen, bijvoorbeeld Kristof, die een echte innovator is, maar ook financieel directeur is geweest in een ziekenhuis. Hij verstaat het dus, maar is geen top financial. Dat is oké. We hebben hier een financieel directeur die tien jaar voor de beroepsfederatie gewerkt heeft van de gezondheidszorg in België. Hij is top vijf in België die weet waarover het gaat hé, maar dat is de financial. Vraag hem niet om zich hierin te prioriseren, en dat geeft ook niet, that's team. In sommige organisaties heb je er die van alles doen en is er geen governance, geen duidelijke scheidingslijn voor wie wat doet.

- **Ook nog een concreet voorbeeld in jullie strategie met betrekking tot innovatie, is de oprichting van die startups. Hoe is die beslissing gebeurd op niveau van de raad van bestuur?**

Dat ben ik vergeten zeggen. Elke cel heeft de algemeen directeur één stafmedewerker die nog andere dingen doet, maar die elk één thema volgen. Zij volgen alles wat er over die innovatie in de pers verschijnt en brengen dat op die vergaderingen. Alle artsen en verpleegkundigen die daarnaar gaan zeggen ook wat ze zien, dus of het via het bestuur binnenkomt, of via de arts, of via de industrie...het komt in die cellen. Daar wordt het dan besproken en als het interessant is, laat men eens een spreker komen. Dat is een samenspraak van mensen en finaal is het een comité waar artsen, bestuur en directie zit en waar het over geld gaat. Dit jaar hebben wij X euro in innovatie gestoken, maar het is 2X geworden, omdat de artsen hebben bijgelegd van hun inkomen. Dat is mega hé, dan pak je voorsprong.

- **Dus, als ik het goed, als er iets binnen die drie cellen...die cellen zijn ook al op het niveau van de raad van bestuur?**

Wel, dat is de algemeen directeur en de medisch directeur, dus dat is het management die volgt.

- **En als er binnen die cellen een bepaalde opportuniteit wordt gezien...**

Dan komt dat in het voorstel van de begroting, en dan wordt er binnen de raad van bestuur beslist, maar het is goed voorbereid, aangezien het zo technisch is. Dit jaar hebben we in AI, omdat we ook iets meer middelen hadden, niet één, maar drie startups toegelaten, omdat ik overtuigd dat we niet kunnen kiezen welke het snelst zal lopen. Ik ben wel overtuigd dat één van de drie, of alle drie in het beste geval, het wel gaan halen.

- **Die voorstellen komen dan op de raad van bestuur...dat is dan meer gericht op de effectiviteit van de raad van bestuur...Hoe snel slaagt de raad van bestuur er dan in om een bepaalde opportuniteit goed te keuren?**

Laat ons eerlijk zijn, in deze materie van technologische innovatie is dit allemaal voorbereid door het management, in overleg met de artsen, en dan heeft de raad van bestuur eigenlijk bevestigingsrol. Het wordt uitgezet en kan men mee zijn. Als we een netwerk moesten maken met ziekenhuizen, hebben we gezegd: "Maken we een netwerk in die richting of in een andere richting?" Dan heeft men in de raad van bestuur gezegd: "Het is toch wel complex en ook moeilijk om alles zomaar publiekelijk in de raad van bestuur te bespreken, misschien moeten we een kleine groep maken, het strategiecomité, die dan voorbereiden welke van de twee richtingen we gaan kiezen." Dit strategiecomité heeft dan hard gewerkt en komt uit op een bepaald scenario dat zij het best inschatten. Dat gaat dan naar de raad van bestuur. Dat debat is dan maar één uur, meer om te bevestigen, die beslissing wordt zelden omgedraaid. Het is niet meer mogelijk door de techniciteit, wel om transparant te zijn en te rapporteren, om dat allemaal binnen de raad van bestuur te doen. Het wordt veel te operationeel en veel te complex. We zijn hier zelfs nog niet in detail gegaan over die technologieën, dan kunnen niet alle bestuurders volgen hoor. Je moet ook niet de expert zijn als bestuurder, maar je moet het wel begrijpen. Dat is heel belangrijk qua communicatie, dat de algemeen directeur het zelf kan uitleggen. Ik heb dat geleerd van mijn voorzitter. Ik moest de begroting brengen. Ik vond dat dit voor de financial was, maar de voorzitter verplichtte mij om dit te doen, omdat ik moest tonen dat ik ze begrijp en kan verwoorden. Als er dan een technische vraag volgt, kan de financial bijkomen natuurlijk.

- **Op jullie site heb ik gezien dat er 17 leden in de raad van bestuur zitten, klopt dit?**
 Ja, maar dat is iets speciaals. Het is al jaren dat ik wil samenwerken met Deinze en zei wouden niet, maar shoppen tussen UZ Gent en Maria-Middelares. Toen heb ik voorgesteld om één bestuur te maken en de negen bestuurders van Deinze en Maria-Middelares worden samen gegooid, maar ik heb niet gezegd dat we de stoelen gaan aanpassen en daardoor waren ze akkoord. Nu, van die zeventien leden, want er is al één op pensioen, is er geen enkele die zegt, "wij en zij". Dat is al één geheel en nu gaan er een paar weg door pensioen, maar ik vervang ze niet. Het is een tijdelijke overgang, want dat is veel te veel. Mijn ervaring is dat zeven à negen bestuurders ideaal is. Tegen dat iedereen mee is en er vertrouwen is...Een goede raad van bestuur moet niet te groot zijn, maar het moeten topmensen zijn, die volledig voor het bedrijf zijn en ze moeten hun dossiers voorbereiden. Alles moet gelezen zijn. De info is bij ons altijd in het weekend voor de week van de vergadering beschikbaar op de iPad.
- **En ervaart u dat iedereen dit wel doet?**
 Niet alle zeventien, omdat de cultuur in Deinze wel volledig anders is. Pas op, ze werken wel mee hoor. Dat is iets evolutief.
- **Ik vroeg me dan af of er ooit met die 17 leden, of 9 leden, echt technologische vraagstukken binnen de raad van bestuur worden besproken, maar u gaf al aan dat dit eerder op de comités gebeurt?**
 Ja, op de speciale comités, wegens te complex. Wel de strategie inzake netwerking en globaal, maar niet...Hetzelfde met beleggingen, dat doe je ook met een financieel comité. Dan vraag je toestemming aan de raad van bestuur om zoveel in iets te investeren en kan er iemand opmerkingen hebben, zodat men nog eens moet nadenken. Je mag die technologie niet verheven als een holy grail. Het is een driver, maar het is een driver zoals iets anders.
- **Maar die voorstellen zijn wel in die mate voorbereid, dat ze bijna altijd goedgekeurd worden?**
 Ja inderdaad. Een interessant voorbeeld zijn early warning systems. De verpleegkundigen uit mijn periode, noteerden al bij de mensen op de afdeling hun bloeddruk en hartslag, drie à vier keer per dag, zodat ze kunnen tegemoet komen als er iets significant wijzigt. Hoe beter de outcome van uw ziekenhuis, hoe beter de verpleegkundige. Dat wordt nu vervangen door een sensor die dit automatisch registreert en digitaal stockeert. Met andere woorden, wij veranderen niet in processen, maar digitaliseren, zodanig dat het sneller en veiliger gebeurt. Dat systeem is dan op de raad van bestuur geweest, maar zij hebben dat niet beslist. Alleen in de begroting...Er zit 500 000 euro in de begroting voor die early warning systems. Die zat al in de begroting, dat wil zeggen dat ik het al in de zomer van vorig jaar wist en nu rolt het uit. Alles wat dit jaar gebeurd is al lang beslist, tenzij het misloopt natuurlijk. Niet alles is tien op tien.
- **Zijn er zo beslissingen die fout gelopen zijn binnen de raad van bestuur?**
 Nee geen grote dingen, maar je moet soms bijsturen, of je hebt niet de goede partner gekozen, of de verkeerde optie...Maar geen strategische dwaling, omdat wij nooit over één nacht ijs gaan. We brengen het eens op de raad van bestuur, laten het even rusten en brengen het dan nog eens, zodat iedereen de tijd heeft om er over na te denken. Dan heb je ook een beter draag vlak. Dat is ook de reden waarom ik nooit iets tegen een deadline zet, want dan kan je niet anders dan ja zeggen.
- **Wat vindt u dan dat de grootste uitdagingen zijn voor deze raad van bestuur naar de toekomst toe en met betrekking tot die nieuwe, disruptieve technologieën en vraagstukken?**
 Wel, wat een beetje mijn bezorgdheid is dat, door in een netwerk te gaan, we die drive niet missen om die lead te nemen in tijd om iedereen mee te trekken, want niet iedereen is op hetzelfde niveau. Dat is ook geen kritiek, maar je kan dat niet verwachten van een ziekenhuis dat vijf keer kleiner is...Dat we door hen erbij te betrekken niet de boel gaan vertragen en daardoor moeten we het wiel draaiend houden, dat we in die vernieuwing de lead kunnen houden. Specifiek rond de technologie lig ik geweldig wakker van cyber security. Van privacy lig ik niet wakker, maar hacking van data en data contaminering...dan weet ik niet hoeveel ik daar moet investeren.
- **Zijn dat dan ook vraagstukken die voor de raad van bestuur voorkomen?**

Ja, en dan is de beslissing nu...met de algemeen directeur zien we een aantal mensen, zullen we die misschien een opdracht geven en gaan we wel eens een consultant vragen die een advies komt geven over hoeveel we moeten investeren, in wat en in welke fasen. Die topexpertise kan je niet in elke organisatie hebben, dat is onmogelijk. Dat is een mooi voorbeeld van waar een voorzitter wakker van ligt.

Appendix 11: Interview director J (Voorzitter raad van bestuur X)

- **De reden waarom ik u gecontacteerd heb voor mijn thesis is, omdat X wel een heel interessant bedrijf is. De telecomsector wordt wel sterk geconfronteerd door digitale disruptie, en dan denk ik specifiek aan de komst van de smartphone, mobiele data... Wat denkt u zelf van het disruptieve effect van deze technologieën, en meer algemeen, van de digitalisering?**

Het speelt zich af op verschillende vlakken. Eén, er is heel de basis van infrastructuur. X is natuurlijk ook heel veel infrastructuur, maar er is natuurlijk nog heel veel infrastructuur nodig. Niet alles is free on air. Die infrastructuur is wel nog belangrijk en wordt nog verder ontwikkeld. Dan heb je natuurlijk de hele business van de traditionele telefonie, de oude telefoon, de telefooncentrale, dan de gsm met de mobiele telefonie, voice... Dat is de oude telefoon business die nog volop bestaat, daarop komt nu de hele data, het digitale... Nu wordt er vooral data verkocht in plaats van voice. Die data loopt nog altijd via infrastructuur natuurlijk. Is het nu de vaste infrastructuur of de mobiele pilonen, maar die zijn ook verbonden met andere infrastructuur. In die zin zijn er op de verschillende lagen volop evoluties en in de data die verkocht wordt... In de telefoon wordt het aandeel voice minder en wordt het aandeel data groter, maar in die data heb je natuurlijk nog de vraag welke toepassingen er daar nog binnen zijn. Het ene is al disruptiever dan het andere. Je hebt al die apps en mogelijke diensten die daarin ontwikkelen en die naar de bedrijfswereld helemaal anders zijn dan naar de particulieren. Op al die lagen zijn wij bezig en zeer veel geconfronteerd met gigantische veranderingen en uitdagingen voor ons, maar tegelijk zijn dat ook wel opportuniteiten. Op het vlak van infrastructuur moeten wij kunnen volgen en zijn wij eigenlijk een beetje incontournable, in de zin van... er is wel concurrentie. Telenet heeft zijn infrastructuur en je hebt ook wat dark fibers, maar wij zijn toch de grootste infrastructuur eigenaar voor alles wat telecom is. Dat moet natuurlijk à jour blijven, met andere woorden, onze oude koperdraad wordt nu stilaan vervangen door de glasvezel. In de mobiele hebben we dan de 3G, 4G en straks de 5G... Dat zijn dus gigantische investeringen die gebeuren en, vooral om glasvezel bij zoveel mogelijk mensen te krijgen op zo kort mogelijke termijn, maar ook om ons voor te bereiden op 5G, zodanig dat het nog betere debiet, kwaliteit, latency... bij ons aanwezig is. Dat is op het eerste vlak en meer traditioneel, maar goed, je moet wel weten wat er gebeurt en het gevolg is daar dat we gigantisch veel moeten investeren, veel meer dan anderen. Wij moeten meer dan een miljard per jaar investeren in infrastructuur, de bijhorende software, licenties... In telefonie moeten we nog steeds investeren, maar het gebruik daarvan vermindert. De sms gaat naar beneden, het telefoneren gaat naar beneden en wordt vervangen door andere applicaties. Dat volgen wij wel mee en dat betekent dat wij van een telecom dienstverlener naar een digital services provider zijn geëvolueerd en dat wij de grootste speler zijn in alles wat het digitaliseren van alle ondernemingen en personen betreft. Wij faciliteren dit maximaal door voldoende capaciteit en kwaliteit te bezorgen, dus op dat vlak zijn wij bijna een public utility. Als dat allemaal eens uitvalt is het grote colère. De mensen aanvaarden dat niet meer. Daarin heb je dan ook het ganse aspect van televisie, dat wij ook verdelen en ter beschikking gesteld wordt en ook een public utility is geworden. Je krijgt het gevoel dat mensen niet meer gaan overleven als er eens een panne is op tv, zoals wij in Januari eens gehad hebben. Dus, los van onze telefonie en data, doen we ook de distributie van televisie en zij zijn natuurlijk ook zeer sterk bedreigd. De klassieke omroep versus Netflix enz..... Het speelt zich dus af op alle fronten en het zijn allemaal verschillende lagen, waarop de bewegingen zich voordoen. Het is niet zoals een machinefabrikant die plotseling zou kunnen vaststellen dat zijn machine eigenlijk niet meer nodig is. Bij ons is het op alle lagen en zijn wij ook een grote speler en activator van digitalisering voor iedereen, waarbij elke onderneming en burger nog kan kijken hoever hij gaat. Is hij een voorloper, suiveur, welke apps...? Binnen die lagen heb je natuurlijk ook enkele horizontale elementen die volledig nieuw zijn. Het hele aspect van cybersecurity, waarbij je voor iedereen veiligheid, privacy moet garanderen. Vechten tegen alle

vormen van nieuwe criminaliteit. Dat is iets wat in die wereld meer dan ooit bestaat. Vroeger was dit veel minder problematisch, maar nu is dat ook een nieuwe digital service geworden, om een hele laag veiligheid toe te voegen, intern, maar ook in de producten die we aan onze klanten verkopen. Dat infrastructuur, mobiel, TV, security, al die mogelijke apps die erboven op komen... Dan heb je ook nog een nieuwe laag, namelijk internet of things. Dat is dus weer een infrastructuur, maar van een andere soort. Nieuwe antennes om de dingen te verbinden. De klassieke telecom, verbindingen en connectiviteit moeten wel gecombineerd worden met de nieuwe types van connectiviteit. Dus, op alle fronten moeten we kijken "Hoe of wat?" en proberen we dat als raad van bestuur natuurlijk te volgen. Het is evident dat, als je daarmee geconfronteerd wordt, alles moet aanpassen. Dat de vorming van alle personeel... het is toch wel 20 uur per jaar dat wij vorming geven aan de mensen. Wij trekken nieuwe profielen aan. We kijken naar oudere werknemers om eventueel afscheid te nemen, omdat ze niet altijd meer mee kunnen. We zijn onze structuur aan het herzetten in de organisatie om nieuwe ploegen te maken daarrond. In het management en directiecomité is er natuurlijk een permanente opvolging van dat soort items. De raad van bestuur vangt dat wel op... Alle punten van de dagorde hebben op één of andere manier wel te maken met deze transformatie, dus je moet wel mee zijn. Om te kunnen mee zijn met de transformatie binnen de raad van bestuur, proberen wij wel zoveel mogelijk accurate documenten te krijgen waarin de dingen uitgelegd worden, zodanig dat de raad van bestuur zich, punt per punt, toch kan situeren. We proberen nu en dan ook wel tutorials te organiseren waarin we eens kunnen debatteren en de dingen uitgelegd krijgen. In het bijzonder is er ook een innovatie- en transformatie comité. Het vroegere strategisch comité heb ik nu omgevormd tot een innovatie- en transformatiecomité, waar thema's worden besproken die nog niet altijd matuur zijn voor beslissing, maar toch, documentair en tutorialmatig, interessant om er over te spreken. Er kunnen al een paar ideeën uitgetest worden, maar het is nog op verkennende basis, nog niet beslissend zoals op een raad van bestuur. De volgende vergadering van dat comité is nu louter gewijd aan artificiële intelligentie, om te bekijken wat dit voor ons betekent, wat men verwacht dat er zal gebeuren... Eigenlijk is dat ook een beetje een oefening die we opleggen aan het management om eens uit te leggen wat ze doen, en door die vraag te stellen, zijn zij ook wel verplicht om die documenten te maken en keuzes voor te stellen. Wij proberen dus in alle geledingen mee te zijn. Wij hebben geen keuze en, in tegendeel, ik denk dat er hard wordt gewerkt met de ploeg die er is aan die transformatie en digitalisering van de samenleving, die altijd maar sneller gaat.

- **U sprak van die tutorials, en dat is wel interessant. Hoe gaat dit juist in zijn werk?**
 Wel, dat is niet op vaste momenten, maar wij proberen... Bijvoorbeeld, als er een nieuwe bestuurder binnen komt, dan zullen we eens een stand van zaken geven over waar we mee bezig zijn, en andere bestuurders mogen dan ook komen. Er wordt eens een overzicht gegeven van de stand van zaken en ook van technologie enz. Wij nodigen ook regelmatig mensen intern uit om hier te komen spreken, niet zodanig voor de raad van bestuur, maar voor het leadership team. Dat zijn de 180 topfiguren. Voor de board, na de board komt er ook wel eens een externe spreker. Ook binnen de board gebeurt dat. Bij de volgende board, maar dat is nu meer financieel wel, komt er eens een financieel analist, die zal vertellen over hoe waardering voor ondernemingen in de telecomsector gebeurt. Dat is nu niet op de pure disruptie gericht, maar dat is toch wel, ook onrechtstreeks... Die disruptie in de sector, welke effecten heeft dat op de waardering enz.
- **Die tutorials gaan niet altijd specifiek over nieuwe technologieën en mobiele data, maar ze zijn er uiteindelijk wel gelinkt aan?**
 Wel ja, dat evolueert ook een beetje. We hebben ook eens een sessie gehad over internet of things. Wat is dat juist en wat zijn de opportuniteiten daarin? Dan heb je het ook eens over cybersecurity. Wat zijn de bedreigingen? Hoe pakken we dat aan? Dan is dat niet noodzakelijk voor een beslissing, maar om inzicht te krijgen en ook om de equipes te doen uitleggen wat ze doen en wat engagement te laten opnemen. Er zijn zo verschillende thema's, en nu is het evident dat artificiële intelligentie centraal staat in alles, data management... Eén keer per jaar is er ook een uitgebreidere, 2 daagse raad van bestuur, waarbij één dag de raad van bestuur plaats vindt en waar de drie jaren strategie

wordt besproken. De dag ervoor starten we ook al en gaan we ook op stap om een aantal dingen bekijken, en eigenlijk moet je dat ook een beetje zien als een tutorial, want dat is altijd bij bepaalde bedrijven op bezoek gaan. Bij Google zijn we eens geweest, maar nu pakken we bedrijven dichterbij huis. We zijn vorig jaar in Gent een heleboel dingen gaan bekijken. We proberen dat toch altijd zo een vergadering te combineren met het bekijken wat er allemaal bezig is in de wereld.

- **U sprak ook van de oprichting van dat innovatie- en transformatiecomité. Zij hebben dan vooral een verkennende functie?**

Ja...Oké, de mensen die daar inzitten zijn ook leden van de raad van bestuur die al weten waarover het gaat hé. Het is geen lesje dat gegeven wordt, dus er is al zekere voorkennis verondersteld bij die mensen. Het gaat ook al relatief dieper in de business zelf: Wat doen we? Wat doen we niet? Met wie doen we dat? Dat zijn toch wel serieuze sessies van een paar uren, op basis van goed voorbereide documenten. Ook voor het management is dat interessant om een klankbord te krijgen en een beetje te voelen. Diegene die in dat comité zitten, zijn al diegene die technologisch het verst staan in hun eigen ontwikkelingen en activiteiten, maar nu heb ik het ook wel zo gedaan, dat ik ook de andere leden inviteer, want zij zijn ook lid van een raad van bestuur en het is goed dat zij die materie ook volgen.

- **En hoe stroomt die communicatie dan door naar de volledige raad van bestuur?**

Het is natuurlijk een beetje verschillend, want vanuit zo een strategisch comité worden er geen beslissingen genomen hé. Je moet niet op dezelfde manier rapporteren zoals een remuneratiecomité en auditcomité, want daar worden wel beslissingen genomen en dat wordt dan gerapporteerd aan de raad van bestuur met toelichting. De beslissingen die dan genomen worden, worden dan ook gevalideerd door de raad van bestuur, van een innovatie- en transformatie comité niet. Meestal is er een document dat bezorgd wordt aan iedereen, maar er is daar geen specifieke rapportering qua conclusies. Dat is ook niet nodig, omdat iedereen in principe kan aanwezig zijn en iedereen de documenten zal gekregen hebben om toelichting te geven bij de stand van zaken. Het is nog niet klaar voor beslissing in principe, als er dan later documenten komen waar een contract met...of een overname van...Ja, uiteraard wordt dat dan gekaderd tegen de achtergrond van...

- **En zitten er alleen leden van de raad in dat innovatie comité?**

Wel, het is duidelijk dat het management bezig is met die materie. De topmensen uit het directiecomité, of hun directe medewerkers zijn daar ook in aanwezig. Normaal is het een soort oefening voor de verantwoordelijken intern to make up their mind en zich af te vragen of ze goed bezig zijn of niet, dat toe te lichten en daarover in debat te gaan met het comité.

- **Er was ook interessant artikel dat ik gelezen heb in de Tijd, en daarin zegt de CEO dat de grootste uitdaging van X voor de komende jaren, als gevolg van de digitale transformatie, het zoeken is van de juiste digitale profielen voor de openstaande vacatures. Ik vroeg me dan af welke rol de raad van bestuur dan speelt in de uitwerking van die digitale transformatie?**

Een ander type voorbeeld van al wat ik al gezegd heb tot nu toe: Het feit dat wij in 2017 een bijzondere raad van bestuur gehouden hebben, speciaal rond digitale transformatie, maar niet zodanig bekeken vanuit de technologische kant, maar vanuit de kant van de organisatie, personeel, enz....Dit is dus een bijzondere oefening geweest die daar ook al een beetje mee te maken heeft. Hoe pas je de organisatie aan, om die vaardigheden te hebben, te ontwikkelen...Dat wordt natuurlijk alleen maar erger nu, zeker met die artificiële intelligentie. Langs de ene kant moeten het algemene profielen zijn, die snappen wat ze er kunnen mee doen, want langs de andere kant, moeten ze ook heel in de diepte van de algoritmes, wiskundige modellen...bekwaamd worden. Ik wil maar zeggen dat, het is niet aan de raad van bestuur om in te staan voor de aanwervingen, maar wij hebben wel een globaal kader inzake transformatie al besproken. Uiteraard, komt dit in de regelmatige vergaderingen terug en zeker ook in de strategische oefening van oktober en het meerjaren plan, daar wordt iedere keer het aspect van Human resources enz. besproken. We hebben nu in het laatste remuneratie comité over de X corporate academy gesproken, om te zeggen: "Leg eens uit. Wat doe je daar?". We hebben dus onze eigen school. Dat zijn allemaal onderdelen van eenzelfde

drive. We zitten met initiatieven als digi talent, voor minder geschoolden om ze te introduceren. We zitten met instapstages. We zitten met een soort young professionals die heir starten...Er zijn hier toch wel veel initiatieven om de nieuwe profielen...En er is ook wel budget om de nieuwe profielen binnen te krijgen, zodanig dat men à jour is om da uitdaging opnieuw aan te pakken.

- **Dat is dus meer de human resource kant...**

Eén ding moet er nog aan toegevoegd worden. Ik spreek nu steeds over intern, maar in onze M&A activiteit zit er ook een strategie om de skills die onvoldoende voor handen te zijn binnen te halen, door bedrijfjes over te nemen, of partnerships op te richten, zodanig dat er met die gasten, die meestal al de eerste moeilijke waters doorzwommen hebben, kan samen gewerkt worden en te kijken hoe wij met ons netwerk, en zij met hun specialiteit...Dat er dingen kunnen binnen gebracht worden, zodat de interne ontwikkeling ook sneller gaat. Je voelt ook wel steeds meer dat veel van die dossiers en veel kleinere overnames te maken hebben met het inkopen van skills.

- **En over die M&A activiteit...Kan u iets meer vertellen over hoe dit besproken wordt binnen de raad van bestuur?**

We hebben verschillende grote takken in het huis. De consumer business is iets anders dan de Enterprise business, maar het is wel een beetje een systematische bespreking binnen die directies, om te kijken van "Oké, we moeten mee. We zien wat er overal gebeurt." En ook, waar nodig M&A's doen. Op een volgende board komt een thema al terug die vroeger besproken is geweest, namelijk de oefening van EBU (Enterprise business unit) om te zeggen waar we mee bezig zijn. Wat is onze strategie om verder onze belangrijke positie in de markt te handhaven? Welke consequenties heeft dat? Wat kunnen we wel, en niet, en waar moeten we versterken? Dat is de algemene strategie. In functie daarvan gaat men screening gaan doen van de markt en gaat men, door het feit dat men bedrijven al kent of niet kent, een debat voeren. Er zijn nu zo meerdere 'kleinere' bedrijven die ingekocht worden. Dat komt uiteraard voor de raad van bestuur, zeker al die globale strategie, maar ook al de M&A's boven de vijf miljoen euro, die moeten formeel voor de board komen. Meestal meld men het ook wel als het onder de vijf miljoen is.

- **Vindt u dat X er in slaagt om, via die M&A's, de juiste skills aan boord te brengen?**

Ik ga ervan uit van wel, maar eigenlijk heb je een beetje een langer tijdsperspectief nodig om dat in te schatten. Er zijn natuurlijk ook verschillende modellen, alle M&A's hebben ook een beetje hun eigen karakter. Om nu door te gaan op EBU, er zijn nu ook een paar overnames...Er is bijvoorbeeld Be-Mobile uit Gent, waar we een meerderheidsparticipatie genomen hebben. Daar zitten we dan op het niveau van de raad van bestuur en is het de bedoeling dat dit een soort autonome, eigen ontwikkeling krijgt. Andere blijven ook autonoom, maar worden van op directie niveau door ons aangestuurd, niet door een raad van bestuur, maar door ze permanent mee te pakken in de offertes, bijvoorbeeld: Overnames die we gedaan hebben op vak van cyber security, die dan directe opvolging doen. Eens het systeem verkocht is, doen zij het operationele systeem continu. Bij die M&A's hangt veel af van de persoonlijkheid van de oprichter, jong of oud, grote van het bedrijf...Maar vaak wordt er ook een globale evaluatie gemaakt. Zes maand geleden hebben we eens van de laatste tien, alles wat er gebeurt is op vlak van M&A op schema gezet en is er globaal een zeer goed gevoel geweest over wat er gebeurd is. Het lukt niet allemaal, maar de meeste lukken wel.

- **Dan zou ik het nu wat meer willen hebben over de effectiviteit van de raad van bestuur in de omgang met die digitale disruptie. Kan u iets meer vertellen over hoe u de communicatie binnen de raad van bestuur en naar het management beoordeelt?**

Goed ja, het is het management die de dossiers op de raad van bestuur brengt. Wij hebben in 2017 ook een externe evaluatie laten maken over de werking van de raad van bestuur, waarin ook de samenwerking met het management, de kwaliteit van informatie, doorstroming, kwaliteit van debatten...getoetst is geworden en dat is zeer goed bevonden. Alle bestuurders zijn daar ook positief over geweest, dus je moet die kwaliteit natuurlijk bewaren. Je moet de regels doen respecteren. Punten moeten naar de raad van bestuur komen. Er zijn wettelijke, statutaire of interne regels. Uiteraard is de kwaliteit van het document en van de toelichting te beoordelen. Nu, dat is goed

beoordeeld worden. Natuurlijk, dan heb je de kwaliteit van de raad van bestuur om daar mee om te gaan en, ten aanzien van het management, de juiste reacties te geven. Het is dan permanent zoeken naar de kwaliteit van een goede raad van bestuur. Ik denk dat dit ook goed is beoordeeld door de voorbije evaluatie, maar dat is ook permanent de vraag stellen “Hebben we de juiste profielen binnen de raad van bestuur?” Je moet iemand hebben van HR, marketing, financieel, technologisch...Dus je moet eigenlijk een mix hebben binnen de raad van bestuur om alles op één of andere manier beoordeeld te krijgen. Per grote brok, vind ik dat er ten minste twee zijn die echt gespecialiseerd moeten zijn in die segmenten. Dat is de verantwoordelijk van de voorzitter grotendeels, maar uiteraard samen met... en in overleg met... en met het remuneratie comité om die raad van bestuur goed samen te stellen zodat daar de nodige competentie aanwezig is.

- **Vindt u dat de juiste profielen momenteel aanwezig zijn binnen de raad van bestuur om, om te gaan met die uitdagingen?**

Ik denk het wel. Op het vlak van technologie, zijn er nu toch wel vier experten in de raad van bestuur, die het eigenlijk van heel dicht meemaken. Niet noodzakelijk op identiek dezelfde manier, maar vanuit diverse die technologische revolutie meemaken. De zorg is nu wel een beetje meer vanuit het financiële, want de raad van bestuur heeft ook zeer veel...Je moet permanent risk analyse doen vanuit uw audit en risk comité, en onrechtsreeks is dat ook verbonden met technologie. Dat wordt altijd maar versterkt door externe analyses en interne comités. Risk analyse is ook wel iets dat vanuit technologisch standpunt relevant is, want je kan soms verschrikkelijk investeren in bepaalde technologie. Je moet dus elke materie vanuit diverse oogpunten kunnen bekijken. Als je met technologie bezig bent, is het ook de vraag wat de regulator gaat zeggen, of dit privacy matig aanvaardbaar of niet aanvaardbaar is...Je hebt wel een pak competenties tegelijkertijd nodig om dit te controleren, maar ik denk dat er bij ons wel een stevige, gevarieerde competentie aanwezig is.

- **En wie zijn dan zoal de personen die echt gespecialiseerd zijn in die nieuwe technologieën?**

Dat zijn de mensen die we zoeken hé. De raad van bestuur van een overheidsbedrijf à la X samen stellen is één van de moeilijkste oefeningen die bestaat, want de helft is Nederlandstalig en de andere helft Franstalig of anderstalig, je moet mannen en vrouwen hebben, als de CEO Franstalig is, moet de voorzitter Nederlandstalig zijn, en dan moet je ook nog eens alle competenties hebben. Als gevolg daarvan hebben wij ook enkele buitenlanders. We hebben de facto drie buitenlandse spelers: Een Amerikaans-Indische vrouw die in Engeland werkzaam is geweest in industriële groepen...We hebben ook een Franse innovatie/management grootheid die ook betrokken is in venture capital. We hebben een vlaamse ex-CEO die nu ook met venture capital tal van jongere, kleinere bedrijven adviseert. We hebben een Vlaamse Nederlander die Philips, Tom Tom...Dat zijn mensen die weten waarover het gaat en ook ervaring hebben.

- **Ik veronderstel dan, behalve de CEO, er alleen maar onafhankelijke bestuurders in de raad van bestuur zetelen?**

Nee, dat is ook nog iets. Zeven bestuurders zijn gekozen door de overheid, zeven zijn onafhankelijk. Overheid bestuurders waren door de regering rechtstreeks benoemd, maar dat is nu ook gewijzigd. Voortaan zal het door het remuneratiecomité aan de raad van bestuur voorgedragen worden, finaal aan de algemene vergadering. Maar goed, ze hebben in de algemene vergadering 53% van de stemgerechtigde aandelen en als zij hun stem uitbrengen, nemen zij de facto 95% van de stemmen, want andere die hun stem komen uitbrengen, zijn kleine aandeelhouders. De overheid heeft, ook op die algemene vergadering, nog steeds de mogelijkheid om voor of tegen iemand te stemmen. De onafhankelijke kandidaten...eigenlijk zijn we er een beetje op achteruit gegaan, want vroeger stemde de overheid niet mee voor onafhankelijke kandidaten, maar dat is nu ook weggefallen. Ze stemmen nu volledig in alles, met de bedoeling dat ze meer autonomie laten voor de raad van bestuur, maar als zij hun eigen wil willen doordrijven, zouden zij, door hun stemmen overwicht, alles kunnen forceren in hun richting. Ik ga er wel van uit dat dit niet zal gebeuren. De bedoeling is dat de raad van bestuur een weerspiegeling is van het aandeelhouderschap.

- **En het zijn vooral die onafhankelijke bestuurders die gekozen worden op basis van hun expertise?**

Ja eigenlijk wel. De overheidsbestuurders...goed ja, ik ben een politiek profiel, maar het is niet omdat ik een politiek profiel ben, dat ik niet weet waarover het gaat. Karel De Gucht zit ook in de raad van bestuur, maar wij zijn de enigste twee die een politiek verleden hebben. Ook Karel De Gucht is ook nuttig in de raad van bestuur voor Europese regelgeving. Dominique is ook door de overheid aangeduid, dus dat zijn er al drie van de zeven, en dan zijn er nog vier die gewone ondernemers zijn, van diverse aard, maar mensen die niet uit de politiek komen, maar veel scherpe kwalificaties hebben.

- **Dus de overheid vaardigt vooral ondernemers af?**

Ja in grote mate. Ik ben daar nu een beetje een uitzondering op, maar ik denk dat ik ook meer weet van ondernemerschap dan anderen, maar ja ik heb een politieke loopbaan hé.

- **En hoe belangrijk acht u dan de relatie tussen u, als voorzitter, en de CEO, met betrekking tot de effectiviteit van de raad van bestuur?**

Zeer zeer belangrijk dat er wederzijds vertrouwen en respect is, maar elk met zijn/haar eigen rol. De CEO heeft alle verantwoordelijk hé. Het moet aangebracht worden, verdedigd worden, beslist worden...De raad van bestuur moet alleen maar, op de juiste manier, de vragen te stellen en aan te voelen of er vertrouwen is of niet. Het is zoeken, samen met de CEO naar een klimaat, er zit daar veel immaterieels bij hé. De voorzitter heeft een belangrijke rol bij het bepalen van de sfeer, het vertrouwen en de kwaliteit...

- **Hoe beoordeelt u dan eigenlijk, aangezien die nieuwe technologieën en disrupties steeds sneller komen de dag van vandaag, de snelheid waarmee de raad van bestuur beslissingen kan nemen? Bijvoorbeeld om nieuwe investeringen te doen of skills aan te werven.**

Ik denk het, maar ik ben dat ook niet altijd zeker. Ik denk dat we zeer sterk mee zijn. De bedreigingen zitten hem een beetje in...goed, we zijn een overheidsonderneming en het is steeds de vraag wat deze regering gaat doen, en de volgende. Je bent natuurlijk overheidsonderneming, dus er is ook nog een paritair comité en dat alle sociale materies in dat comité worden behandeld en dat je nog een zeer lastige methodiek hebt om interne organisatie aspecten op te volgen. Dat zijn een beetje de nadelen van overheidsondernemingen. We werken hier ook nog met 35% ambtenaren, niet zoals in Telenet, waar je allemaal jonge gasten kan aanwerven. De leeftijdscurve is hier ook helemaal anders. Dat is een voordeel qua ervaring, maar ook een handicap en een kostelijke bedoening. Dus, dat is het aspect overheidsonderneming, waardoor je wel wat minder flexibiliteit hebt dan bij een ander. Dit gezegd zijnde, denk ik dat, de wijze waarop de transformatie hier gebeurt ook spectaculair is en dat dit ook te weinig gewaardeerd wordt door de overheid, want met die handicap toch overleven in een competitieve, geprivatiseerde, beursgenoteerd...dit is wel een gigantisch resultaat hé. Vroeger was dat een gemonopoliseerde overheidsdienst, een cahscow, terwijl het nu een globale business is. Gelukkig is X daar in mee en is zij, in vergelijking met andere incumbents in Europa, één van de best performerende. Zijn we nu mee? Ja ik denk het. Ik geef een voorbeeld: CEO is de eerste die gezegd heeft "Netflix komt af, ik integreer dat in mijn model." Het heeft geen zin om dat te bestrijden. Zelfs zonder er veel mee te verdienen, wordt het geïntegreerd, maar daardoor is X ook aantrekkelijker. Is dat een voordeel geweest? We zijn de eerste in de wereld die dat gedaan hebben, en we krijgen daar nu ook wel goede punten voor. Nu pakt Netflix dat model ook over en niet meer puur op het streamen te focussen, maar via de telecom players gaan kijken hoe ze hun pakketten te kunnen aanbieden. Dat dreigde disruptief te zijn, maar is in een judogreep meegepakt, geïntegreerd en eigenlijk ook mee in ons voordeel gedraaid. Dat is een voorbeeld van hoe dat je er moet mee omgaan. De problematiek is dat er keuzes gemaakt moeten worden hé. Alles is digitaal, maar wij kunnen niet alles doen. Dat is een voorbeeld van hoe je toch probeert mee te zijn in het belang van de consument. Ook naar de bedrijfswereld is het voortdurend zoeken om nieuwe diensten te integreren en niet te denken dat je alles zelf kan, en de neus hebben om te weten met wie je mee gaat, met Microsoft, Google...Het is het voortdurend samenstellen van pakketten en dat zal nog veel

verder door gaan in de toekomst. Dat is gelokaliseerd het aanbod aanpassen met alle nieuwe en evoluerende mogelijkheden en dit aanbieden aan de klant. In die zin is de business serieus aan het wijzigen, maar goed...20 jaar geleden was het niet evident dat X of Belgacom televisie ging aanbieden hé. Dat was een koperdraad voor de telefoon en op een bepaald moment is er bekeken of er ook een mogelijkheid was om via die koperdraad televisie aan te bieden. Dat was natuurlijk een gigantische stap. Dan kwam de mobiele telefonie nog erbij en ging men dit in pakketten aanbieden. Klanten worden steeds meer gebonden door de totaliteit van diensten. Netflix komt erbij, straks Disney, apple TV, spotify...Dat soort mozaïek samenstellen en dat managen is de grote opdracht, maar iedere dag opnieuw is het een uitdaging en de concurrentie is fel hé.

- **Die integratie van nieuwe diensten als Netflix is dan een verdienste van de CEO en de ganse organisatie natuurlijk...**

Ja, dus niet te defensief zijn en zoeken naar de opportuniteiten in dat hé. Ondertussen is er ook wel een beetje maturiteit aan het groeien in al die diensten. In het begin was dat totaal nieuw en krijg je plotseling de opkomst van Netflix met gigantische cijfers. We hebben het kunnen integreren, maar het volgende is nu wat we gaan doen met voice, Alexa, Disney, abc...Er zijn de hele tijd nieuwe ontwikkelingen, maar stilaan heb je nu ook de reactie van Europa, die tegen Facebook, Google en andere. Zij krijgen ook wel de Europese privacy regels opgelegd, dus dat disruptieve wordt nu ook wat getemperd vanuit dat oogpunt. Maar goed...de exponentiële groei van alle soorten technologie...zeker nu met artificiële intelligentie.

- **En als nieuwe technologieën worden aangebracht door de raad van bestuur...Heeft u weet van bepaalde voorvallen, waarover lang gediscussieerd is geweest? Of is de raad van bestuur vrij snel akkoord?**

Nu, de raad van bestuur zal niet te snel tot in het detail gaan, maar in M&A is het soms wel spannend. Soms is de raad van bestuur niet echt overtuigd en moet de CEO dan toch wel de verantwoordelijkheid durven pakken. Dat is een grondig debat en iedereen weet dat er daar risico bij zit. Voor die technologie, moet je weten...het is ook eerst een relatief conceptuele benadering, waarbij je een richting aangeeft. Voor de consumer business is er nu een nieuwe die gekomen is en die heeft dus eerste zijn algemene strategie uiteengezet, methodiek en prioriteiten...Straks heb ik ook met hem een afspraak, omdat hij nu ook een M&A wil doen in zijn boetiek, maar er wordt eerst een algemeen kader goedgekeurd en over gedebatteerd en dan achteraf komt hij met concrete uitvoeringen en zeg je: "Dat is coherent met wat je verteld hebt." Is de prijs juist? Wat is het risico?" Je moet weten, de raad van bestuur moet alert zijn dat er geen radicale blokkade ontstaat. Als er zo pertinente vragen gesteld worden, daar zijn die van het management zeer gevoelig voor. "Oei, er is twijfel." Die dialoog is toch van een andere orde, dat is niet direct om iemand te killen, dat heb ik toch nog niet meegemaakt. Vroeger moet dat hier blijkbaar ook wel gebeurd zijn. Er is nu veel vertrouwen in het management en ze krijgen veel marge, maar ze moeten er ook wel hard voor werken, een methodiek voorleggen, staven of het binnen de lijnen van het budget is...

- **Dus er wordt telkens wel van een specifiek kader vertrokken om nieuwe M&A's of andere initiatieven te beoordelen?**

Iedere keer moeten ze eerst hun algemeen, dat is ook de reden waarom er iedere keer in oktober, op die strategische raden van bestuur, iedere manager moet komen uitleggen wat zijn globale prioriteiten zijn en hoe de methodiek zal zijn en dat wordt dan wel opgevolgd in het loop van het jaar. Het is wel veeleisend, maar voor jongen mensen een mooie uitdaging om daar naartoe te groeien.

- **En dan nog een laatste vraag om af te ronden. Naar de toekomst toe, wat denkt u dat de grootste uitdagingen gaan zijn voor de raad van bestuur van X om om te gaan met nieuwe uitdagingen qua digitalisering?**

Gohja...Skills, maar voor de rest luciditeit hé. Iedere dag kijken wat er gebeurt en dit opvolgen. Een frisse kop hebben en iedere dag kijken van waar de wind komt, worldwide.

Je moet evengoed kijken wat er in China gebeurt als in Korea of The States...Luciditeit van consolidaties, nieuwe bewegingen, menselijk gedrag...Dan heb je natuurlijk ook de hele regulatory,

wat zeker ook heel bepalend is. Je hebt de harde wetten en de harde business en daartussen heb je zo een onafhankelijke regulator. De overheid heeft veel van zijn bevoegdheden gedelegeerd naar regulatoren die eigenlijk een grote interventiemogelijkheden hebben en prijzen kunnen opleggen of breken, iets toelaten of niet toelaten...Dat is ook wel iets dat heel veel energie vraagt van het management om de wilde ontwikkelingen toch iedere keer gesecuriseerd te krijgen. De bewijzen zijn er dat er wel misbruiken zijn, maar een regulator is nodig...is het in de privacy, mededinging, BIPT...dat zijn toch veel regulatoren die een grote impact hebben en waar je heel concreet moet mee bezig zijn, om te zeggen "Mag ik? Kan ik zonder risico?". Luciditeit en de hele tijd uw context afspeuren en ongelofelijk veel documenten lezen.

Appendix 12: Interview director K (Onafhankelijk bestuurder X)

- **Als bestuurder van Y Belux, zetelt u dan ook in de raad van bestuur? Want, dit is toch een Zweeds bedrijf dacht ik?**

Dat zijn internationale organisaties die lokale filialen hebben. Ja, ik ben gedelegeerd bestuurder en wij moeten dezelfde governance toepassen, maar zoals dat veel gebeurt bij internationale organisaties, is dat dan niet het klassieke verhaal van raden van bestuur, maar is dat de bestuurder zelf die voorzitter is van de raad van bestuur en een aantal interne mensen zijn van de groep die mede bestuurder zijn voor de NV, maar geen onafhankelijke besturen zoals een audit- of remuneratiecomité. Voor internationale bedrijven ligt het dus wat anders.

- **Dus op internationaal niveau is er wel een raad van bestuur...**

Ja, maar die zit dan in Zweden hé. Dat is in Zweden ook heel erg belangrijk die raden van bestuur. Voor de filialen is dat een beetje een lichtere versie, omdat dit ook volledig in lijn is met de governance.

- **En dan bent u ook nog onafhankelijk bestuurder bij X?**

Ja, en ik zit samen met Director F ook in de raad van bestuur van Y als onafhankelijk bestuurder.

- **De bedoeling van mijn thesis is dus om, vanuit het opzicht van de raad van bestuur te gaan kijken naar disruptieve technologieën, business modellen waarmee een bedrijf als X of Y mee geconfronteerd wordt. Ik vroeg me af: Welke disruptieve technologieën vindt u het meest relevant voor deze bedrijven?**

Ik denk dat je een aantal dingen moet nemen. Ten eerste, je spreekt van disruptieve technologieën, maar de technologieën as such zijn misschien niet zo disruptief, maar het is een verandering op verschillende vlakken tegelijk. Eigenlijk gaat het over een verandering in de maatschappij in verschillende domeinen. Ten eerste, dat is ook direct gerelateerd aan de metier van Y, dat alles en iedereen geconnecteerd is. Zes miljard dingen die met elkaar verbonden zijn, dat geeft als eerste aspect, dat het speelveld veel groter wordt en je kan dus niet meer denken...moest dat nu een puur Belgisch bedrijf zijn, zoals X...Je kan je niet limiteren aan hetgeen alleen gebeurt in België, maar je moet rekening houden met wat er internationaal gebeurt, want als geconnecteerd bent, maakt het niet meer uit waar je zit. De verbreding doordat alles en iedereen geconnecteerd is, van smart meters naar pacemakers, auto's, brillen...De innovatie en creativiteit is de enigste belemmering aan wat je kan connecteren. Tweede punt is, het gebeurt enorm snel. We hebben er 100 jaar over gedaan om een miljard plaatsen met elkaar te verbinden, en we doen er maar 15 jaar over om zes miljard dingen met elkaar te verbinden. We hebben een zekere wendbaarheid nodig binnen organisaties om daarop te kunnen ageren en het is soms voor oudere bedrijven moeilijk om snel te kunnen schakelen, dat is een eerste zorgpunt. Een tweede punt is dat de concurrentie niet meer uit dezelfde sector komt. En dat zie je heel veel in raden van bestuur. Die zijn meestal gestafd met mensen die heel veel sectorkennis hebben, die dan ook wat ouder zijn, maar dat zijn dikwijls allemaal dezelfde bij elkaar, of wat ik noem "Allemaal mannen van een zeker leeftijd met een blauw kostuum en bruine schoenen.". Dat zijn eigenlijk allemaal mensen die kennis hebben over het verleden en specialisten in een sector, terwijl, als de concurrentie niet uit de sector komt...ja, dan is Amazon misschien een concurrent van X en kan de autosector een concurrent zijn van de verzekeringssector en dus moet je ook een breder perspectief, als je spreekt over innovatie en disruptie, en kennis hebben van wat er in de andere sectoren gebeurt, en niet alleen in de sector waarin het bedrijf vandaag actief is. Dat overbruggt alle sectoren hé. België is een land dat heel sector georiënteerd is, we hebben de finance sector, utilities, retail...maar de concurrentie komt niet uit de sector, dus dan moet je ook competenties hebben binnen de raad van bestuur die de andere sectoren kent en dat is niet zo direct een gegeven. Een derde aspect is dat we moeten gaan naar nieuwe financiële modellen, omdat de oude modellen niet meer werken. De oude modellen zijn zeer sterk gefocust op korte termijn resultaten "Wat doe ik dit kwartaal? Wat is de waarde van het dividend?", terwijl die transformatie

van organisaties gebeurt op langere termijn. De uitdaging die wij dan hebben als organisatie, is: “Oké, de financiële analisten vragen wat we dit kwartaal gaan doen en, indien je dit kwartaal niet goed gewerkt hebt, dan gaan we u afstraffen.”, Terwijl je op lange termijn fantastische dingen kan aan het doen zijn, maar dat wordt dan niet gewaardeerd. De raad van bestuur moet er ook in slagen om de juiste balans te vinden tussen de focus op korte termijn, en dat is dan dikwijls marge optimalisatie, en het middellange en lange termijn “Waar gaan we naartoe, hoe gaat onze business er uit zijn binnen 10 jaar en welke financiële modellen moet ik dan in plaats stellen om dan nog actief te zijn.” Als je dan kijkt naar X bijvoorbeeld: *Become the best e-logistic partner* is een visie voor de toekomst. Dan is er onlangs een grote acquisitie geweest van Radiant in de VS. Dat brengt natuurlijk op korte termijn nog niets op, maar het is wel een investering voor X, om op langere termijn in zijn missie te laten lukken. Daarom moet je ook een raad van bestuur hebben die bereid is om de aandeelhouders een overtuigende visie te tonen, die meer op langere termijn georiënteerd is dan op korte termijn. Dan heb je het aspect van het effectieve business model. Als je kijkt naar Philips, Philips maakt geen lampen meer, maar licht als een service. Ook voor Y: Er zijn nu lichtpalen... Philips maakt een pyloon waar er ledverlichting kan ingestoken worden, maar ook een security camera voor de veiligheid, maar je kan daar ook telecom technologie insteken, zodat we geen extra Pylon meer moeten bouwen. Dan moet je al verder denken wat de metier dan wordt van de operator. Wordt de operator dan straatverlichtingsman, of wordt de security bedrijf dan operator? Hoe gaan we dan geld verdienen? De straatverlichting zit nu bij de steden en gemeenten, maar misschien moet dat morgen veranderen, en hoe gaan we dan geld kunnen verdienen? Dat geeft een heel andere nood aan andere profielen van CFO bijvoorbeeld. Zijn die capabel om buiten het kader te denken van de financiële modellen die gangbaar waren. En dan gaan we voort en ben je bezig met veiligheid. Als alles en iedereen geconnecteerd is heb je natuurlijk veel data die overal rond vliegt, dus hoe kunnen we die data beveiligen? Hoe kunnen we zorgen dat we geen attack krijgen op het systeem en, als we connected factories hebben, hoe kunnen we dan zorgen dat die factories niet aangevallen worden? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat artificiële intelligentie effectief wordt geïntegreerd in de business modellen, zonder in te boeten op veiligheid en privacy? Dus er zijn wel een aantal specifieke competenties die bedrijven in huis moeten halen, want met de kennis en kunde van het verleden zullen we het niet maken. De uitdaging bij X is dat de briefwisseling vermindert, dat weten we allemaal, die vermindert veel sneller dan wat men vanuit de overheid zou verwachten of willen, maar dat wil ook zeggen dat je meer andere profielen moet hebben met andere competenties, ofwel uw mensen moeten her trainen in andere activiteiten. Wat gaan we doen met ons menselijk kapitaal? Hoe moet een organisatie eruit zien om effectief in die markt te kunnen overleven... Dus, dat zijn allemaal gevolgen van wat jij dan zegt “Welke technologie...?” Het zijn meerdere technologieën, maar het is ook niet alleen de technologie. Het is het macro-economische, nieuwe concurrenten, nieuwe competenties, andere organisatorische modellen, wendbare organisaties met een meer ondernemende spirit... Dus er zijn wel heel veel punten die onderhevig zijn aan verandering. Vermits het de taak is van de raad van bestuur om het operationeel management te challengen naar strategie voor morgen, moet je ook in de raad van bestuur de nodige kennis en kunde hebben om de juiste vragen te stellen, en daar is nog wel heel veel verbetering mogelijk.

- **Bij X bijvoorbeeld... U zegt dat het enorm belangrijk is om de juiste competenties aanwezig te hebben binnen de raad van bestuur. Hoe probeert de raad van bestuur van X ervoor te zorgen dat zij de juiste competenties kan binnen halen?**

In de raad van bestuur hebben we dikwijls nog een goede referentie, zij hebben dat gedaan over verloop van tijd, want die mandaten hebben een bepaalde tijd, en dan kan je die er zomaar niet uithalen. Je moet ook weten dat de overheid nog steeds een zeer grote aandeelhouder is, dus die moeten ook een zeer grote delegatie hebben van mensen die worden aangeduid door de overheid. Die moeten we maar nemen en hopen dat het de juiste zijn. Wat de onafhankelijke betreft, kan je dat wel doen, en als je gaat kijken naar de verschillende profielen die bij X zitten, ja dan komen die allemaal uit verschillende richtingen die, dicht of ver, allemaal met die verschillende

veranderingsvormen ervaring hebben. Daar zitten mensen bij met een retail ervaring, mensen van DHL, mensen die ervaring hebben in het starten en begeleiden van nieuwe, technologische ondernemingen, mensen van telecom... Daar is dus de diversiteit van de verschillende profielen zeer goed bewaakt en momenteel zeer goed uitgevoerd.

- **Ik vroeg me ook af, wanneer er nieuwe technologieën, businessmodellen en veranderingen aantreden, hoe die ter sprake worden gebracht binnen de raad van bestuur van X?**

Meestal is er bij iedere organisatie waar een raad van bestuur aanwezig is, één keer per jaar een meerdaagse vergadering om effectief eens stil te staan en te bekijken waar we naartoe gaan. Die wordt dan, ofwel voorbereid met externe partijen die kennis en kunde hebben in het onderwerp en in de visie, dat wordt dan ook meestal voorbereid in coördinatie met het operationeel management. Ze zijn natuurlijk niet helemaal vrijgesteld om een strategie te definiëren voor hun organisatie. Op basis van de input die daar geleverd wordt, worden er een aantal vragen gesteld of dingen aangeraden, die dan verder uitgewerkt moeten worden. In sommige organisaties heb je dan het strategisch comité, die dat dan verder opvolgt op een meer regelmatige basis. In andere organisaties is dat een ad hoc comité dat wordt opgericht in functie van een specifiek onderwerp. Een derde mogelijkheid is dat sommigen een raad van advies maken om die input te kunnen doen met een breder kader, in sommige gevallen ook met een aantal jongere mensen, omdat een raad van advies geen officieel kader is en dat wil zeggen dat je daar niet dezelfde bestuurlijke verantwoordelijkheden hebt. Dat hangt een beetje af van organisatie tot organisatie.

- **En welke van de vorige instanties bevinden zich dan binnen X?**

Ja, er is sowieso de offsite en er zijn een aantal onderwerpen die er worden uitgepikt in functie van de belangrijkheid, ofwel met de volledige raad van bestuur, ofwel met een aantal leden die meer competenties hebben in dat specifieke domein om dit dan verder uit te werken en nadien terug op de raad van bestuur te brengen. Bij X is het niet echt een strategisch comité, maar meer een vorm van een ad hoc comité, maar het komt uiteindelijk op hetzelfde neer.

- **Maar alles wordt sowieso voorgelegd aan de volledige raad van bestuur?**

Ja dat moet sowieso, het blijft een bestuurlijke verantwoordelijkheid van de raad van bestuur.

- **En hoeveel maal per jaar komt de raad van bestuur per jaar samen?**

Normaal vijf, maar nu, met de overname van Radial zijn er natuurlijk wel een aantal additionele geweest. Ik denk dat het standaard vijf, maar dat hangt een beetje af van de realiteit van de wereld hé.

- **En zijn die vijf meetings per jaar, naast die offsite meeting, voldoende om alle nieuwe uitdagingen te bespreken?**

Daarom dat ik zeg dat het een beetje afhangt van de realiteit van de wereld. Voor Radial zijn er een aantal bijkomende geweest. Misschien is er volgend jaar een nieuw geval als Radial, of gebeurt er binnen een maand of twee iets anders... Het zal ergens schommelen tussen de vijf en de tien, je moet ook niet vergaderen om te vergaderen hé.

- **Dus het is vrij flexibel? Als er meer vergaderingen nodig zijn kunnen die ingepland worden?**

Ja, dat is wel onze verantwoordelijkheid om dat te doen.

- **Kan u ook iets meer vertellen over het beleid/strategie die de raad van bestuur probeert te hanteren, als gevolg van de digitalisering en alle uitdagingen die daarbij komen? Probeert zij te zorgen dat er heel proactief wordt gekeken naar nieuwe technologieën, of is dat eerder reactief?**

Dat is geen rocketscience. Dat is een gezonde dosis van de twee. Zoals ik gezegd heb moet je dat proactief doen, en liefst zo breed mogelijk. Ik probeer vooral te vermijden, en dat is dan misschien mijn toegevoegde waarde als bestuurder, om mijn analyse te doen alleen in functie van de technologie, maar het veel breder open te trekken. Dat kan je ook constant doen. Voor ieder punt dat op tafel wordt gelegd kan je bekijken: Welke competenties die nodig zijn, wat is de organisatie die er moet achter staan, wat zijn de financiële modellen, wie is de concurrentie? Naar mijn idee zou er een automatisme moeten zijn van de bestuurders om de juiste vragen te stellen. Anderzijds heb

je natuurlijk een aantal reactieve opportuniteiten die vrij komen, waar je dan op dat moment, als je uw strategie bepaald hebt...Je hebt de hoofdlijnen gezet, dan zijn er een aantal opportuniteiten of maatschappelijke en economische dingen die gebeuren, die dat dan moeten bijsturen of aanpassen. Je moet de juiste balans vinden.

- **En is die balans er binnen een bedrijf als X?**

Vanaf het moment dat je een grote diversiteit hebt van bestuurders, krijg je automatisch al een balans, want iedereen bekijkt het vanuit een ander perspectief. Hoe diverser dat de leden zijn in background, hoe meer kans dat dit op de verschillende niveaus en tijdspannen wordt gedaan.

- **Dan misschien wat meer over die verschillende profielen binnen de raad van bestuur. Ik vroeg me dan af welke impact zijn hebben op de discussies die gevoerd worden binnen de raad van bestuur, en dan specifiek in verband met nieuwe technologieën en visie?**

Wel, iedereen heeft opportuniteiten. Op dat gebied kan ik alleen voor mezelf spreken. Ik denk dat het mijn taak is om dat te doen. Ik kom dus bij de raad van bestuur van X, omwille van mijn digitale background, en het is een enorm belangrijk gegeven, maar er zijn nog een aantal belangrijke competenties die naar voor moeten gebracht worden. Ik denk dat dat een taak is, anders moet je geen bestuurder zijn binnen een organisatie, als je dat niet doet.

- **En wat betreft die discussies...Moet er een afweging gemaakt worden tussen de uitvoerigheid van de discussies binnen de raad van bestuur en de snelheid van beslissing nemen?**

Goh, ik kan daar geen vast antwoord op geven. Dat hangt een beetje af van onderwerp tot onderwerp. Soms is het even goed van niet te beslissen en soms is het noodzakelijk van snel te beslissen, dus er is geen doel op zich in snelheid. Het doel is om het juiste te doen en het juiste te beslissen, en als dat dan meer tijd neemt, dan is dat maar zo. Dan kan je een ad hoc comité opstellen of doe je een bijkomende meeting. Het belangrijkste is, dat de juiste beslissingen genomen worden en niet direct de snelheid.

- **Heeft u bijvoorbeeld een bepaalde ervaring binnen X of Y, waarvan u weet dat jullie wel uitvoerig gediscussieerd hebben?**

Ja, je kan je toch wel inbeelden dat een dossier als Radial, wat een gigantisch grote investering is, dat dit niet de snelste...Dat is ook logisch denk ik, gezien het belang. Daarom dat ik zeg, dat de tijd niet een doel mag zijn. Sommige kunnen snel en andere moeten langzaam, om iedereen de tijd te geven om het dossier te leren kennen, alle vragen te stellen, alle antwoorden te krijgen, bijkomende informatie te halen...Dat mag je niet interpreteren de goede of slechte werking van de raad van bestuur. Dat heeft te maken met hoe complex de beslissing is.

- **Maar u heeft dan nog geen ervaringen gehad met dossiers waarover te lang is gediscussieerd, of juist te weinig?**

Ja, maar wie er nu ja of nee zegt...Dat is in gewone, operationele business ook zo. Ik zou soms ook willen dat de dingen allemaal wat sneller gaan...Kan je daar nu een kwaliteitsconclusie uit halen? Want dat zo niet juist zijn. Je moet ook rekening houden met het stuk vertegenwoordiging van de overheid. Die werking van de overheid in beslissingen is anders dan een aantal anderen, dat is gewoon zo. Als je in een raad van bestuur zit van startups zal dit helemaal anders zijn. Je moet gewoon rekening houden met de diversiteit en complexiteit van de organisatie. De raad van bestuur van Y is nog iets heel anders, omdat dit een multinational is en die strategische beslissingen zijn genomen door de groep en ik moet die vertalen en lokaliseren.

- **De raad van bestuur en management zijn nauw verbonden met elkaar. Hoe belangrijk vindt u de communicatie die gebeurt tussen de raad van bestuur en het management?**

Sowieso is communicatie een heel belangrijk, zowel tussen de leden van de raad van bestuur, als naar het management. In gelijke werking in een organisatie is communicatie heel kritisch, maar daar ook, moet je erover waken dat iedereen zijn rol blijft vervullen. De raad van bestuur dient niet de taken van het management te doen. De communicatie moet er zijn om een beter begrip te krijgen, maar het is niet mijn rol als lid van de raad van bestuur, om mij te gaan moeien met het operationeel beheer van de organisatie.

- **Dan nog een laatste vraag dan...Wat denkt u dat grootste uitdagingen gaan zijn van de raad van bestuur van X in de toekomst, als gevolg van digitalisering en disruptieve innovaties?**

Ik denk...Ik droom ervan om veel meer jongere mensen in de raad van bestuur te kunnen zetten, misschien niet met dezelfde bestuurlijke verantwoordelijkheden, want dat gewicht moeten we niet op hun schouders leggen. Ik ben geboren in het jaar dat ik geboren ben. Als we willen zorgen dat we genoeg open voor nieuwe trends en tendensen in een sharing economie, met alle consequenties van dien, ja dan moeten we ook de input vragen aan de mensen die complementair zijn. Vandaar dat ik, ook binnen mijn rol bij Y, zoveel mogelijk jongeren probeer te zien om te weten waar de trends naartoe gaan en waar ik rekening moet houden, om ervoor te zorgen dat ik een organisatie heb morgen die er klaar voor is, binnen de strategische lijnen van de groep.

- **En het aantrekken van die jongeren en het luisteren ernaar, hecht een bedrijf als X daar veel belang is?**

Wel, ik denk in de governance in het algemeen, zoals goede governance wordt gepredikt, kan je dat niet doen. Je moet al minstens iemand hebben die zoveel jaar ervaring heeft, en je kan niet en zoveel jaar ervaring hebben en jongere zijn. Er zou eigenlijk iets moeten gebeuren aan de recommandatie van een paar jaar geleden omtrent good governance, dat dit wordt gesuggereerd. Tot nu toe is diversiteit alleen maar één van quota's en genders. Bij X is het zo dat men slim genoeg om er allemaal te nemen van verschillende segmenten, en gaan we de informatie van de jongeren halen op andere manieren, maar meer vanuit het operationele management dan vanuit de raad van bestuur. Er moet een diversiteit zijn in gender, leeftijd, cultuur, background, internationaal...Je moet zien dat je een mix hebt van zoveel mogelijk, want anders krijg je maar één blik die toekomst kijkt.

Appendix 13: Interview director L (Voorzitter raad van bestuur X)

- **Mijn thesis onderwerp gaat dus over de raad van bestuur en disruptieve innovaties, en ik wil, aan de hand van enkele interviews, bekijken hoe de raad van bestuur van bedrijven die geconfronteerd worden met disruptieve innovaties hiermee omgaan. Meer specifiek: Hoe wordt dit besproken? Hoe wordt dit gedetecteerd en op hoe wordt erop ingespeeld? Is dit onderwerp een beetje duidelijk voor u?**

Ja, maar is een duidelijk verschil tussen de raad van bestuur, die niet operationeel is en een operationeel management, die geconfronteerd wordt met het omgaan met disruptie. De raad van bestuur is altijd op tweede rang.

- **Ja, en daar ben ik mij zeker van bewust. Ik probeer deze link te leggen, omdat ook de link tussen het management en disruptieve innovaties veel duidelijker is....**

Er zijn twee dingen in disruptieve innovatie: Wij willen zelf disruptief zijn en dan moeten wij ook omgaan met disruptie van anderen. Zelf disruptief zijn, betekent investeren in nieuwe technologieën en business modellen, en dat is iets wat wij altijd proberen. Dat zijn dan voorstellen die via de organisatie naar boven komen of soms op aanwijzingen van de raad van bestuur. Zijn die altijd succesvol? Niet noodzakelijk, maar de trend in technologische verandering laat veel meer toe dan in het verleden. Dat betekent dat disruptie vanuit alle hoeken kan komen. Ook voor ons, kunnen wij technologieën die aan onze basis liggen, in totaal andere gebieden beginnen gebruiken.

- **En heeft u specifieke voorbeelden van disruptieve technologieën waar X mee aan de basis ligt, of waarmee zij geconfronteerd is geweest?**

Wel ik denk bijvoorbeeld dat de Y bijvoorbeeld een zeer mooi voorbeeld is van disruptieve technologie geweest, in de zin van...Wij verkopen projectoren, wij merkten dat de klanten veel last hadden met de kabels om te gooien. Disruptief in de Y idee was, dat we dit niet eigen aan onszelf gemaakt hebben. Wij gaan zo meer projectoren kunnen verkopen, maar wij hebben het onmiddellijk open gesteld aan alle projectoren en schermen. Dat is op zichzelf een beslissing die disruptief was, omdat wij niet gezegd hebben: "Ons hart is projectoren." We hebben gezegd: "Ons hart is de meetings te vergemakkelijken."

We hebben dus de innovatie opengesteld, niet alleen aan onze projectoren, maar ook aan de concurrentie, of dat nu Panasonic of Sony is...

- **En dan meer algemeen naar disruptieve technologieën...U schat u de impact in van zo nieuwe technologieën op de sector waarin X actief is?**

Tja, praktisch alle bedrijven gaan geconfronteerd worden met compleet veranderende technologieën. X is zeer actief in een gebied waar zeer grote veranderingen gaan komen, omdat X traditioneel in de elektronica zat met alle bijhorende producten van licht. Wij zien nu meer en meer, dat licht aan de basis van heel veel technologieën van de toekomst gaat zijn. Men spreekt van, dat op gebied van computers, bijvoorbeeld, dat de toekomst van de computer photonisch zal zijn in plaats van op silicon basis. Waarom? Omdat de snelheid van licht nog altijd hoger ligt dan de snelheid van een elektron. De evoluties op gebied van leds, lasers...dat zijn allemaal licht bronnen en technologieën die nog in hun kinderschoenen staan.

- **U sprak alreeds van een duidelijk scheiding tussen de rol van de raad van bestuur en het management. Zou u iets meer kunnen vertellen over de rol van beiden in de fase waarin kennis wordt genomen van nieuwe technologieën in de markt?**

Dus, wanneer er belangrijke investeringen moeten gebeuren, acquisities of interne investeringen, zal dat voor de raad van bestuur komen. Vandaag, als je met een innovatie naar de markt wil gaan, betekent dat sowieso belangrijke investeringen op vlak van manufacturing, R&D, marketing...Dat zal relatief snel als project naar de raad van bestuur komen.

- **En hoe brengt het management dan precies die projecten naar de raad van bestuur?**

Daar worden dan eigenlijk berekeningen gemaakt over de total adressable market, waarde chains, risico's...De klassieke analyses van sterktes en zwaktes en potentiële paybacks.

- **En worden die voorstellen van het management steeds op het niveau van de volledige raad van bestuur besproken?**

Er is een strategisch comité, die zich meer gaat verdiepen in de business zelf en hoe dat de business geleid wordt. Uiteindelijk, een beslissing naar investeringen of naar mikpunten, zal door de raad van bestuur genomen worden.

- **En heeft u een specifiek voorbeeld van een concrete technologie die aangebracht is geweest aan de raad van bestuur en waar een beslissing over genomen is?**

Wel, er zijn er zeer veel...Sommigen hebben geleid tot successen en sommigen hebben gefaald. In disruptie is het niet altijd gemakkelijk om alle reacties van de markt en de gekende en niet gekende barrières te evalueren.

- **Om nog eens terug te komen op die strategische comités...Wie zetelt er dan concreet in dit strategisch comité?**

Er zetelen drie leden van de raad van bestuur, in het geval van X, het management. Dan worden er door de business leaders presentaties gehouden over hoe zij de technologie of de strategische richting van de business zien.

- **Wat ik bij andere interviews heb gemerkt, is dat vele raden van bestuur speciale strategy days houden. Is dat ook het geval bij X?**

Ja, maar strategie wordt dikwijls overrated. X is eerst en vooral een technologiebedrijf, dat betekent dat wij ons veel meer gaan focussen op de keuzes in technologie, dan strategie as such.

- **En zijn er dan zo speciale dagen waarop nieuwe technologieën besproken worden?**

De raad van bestuur komt regelmatig tezamen, misschien meer dan andere bedrijven. Wij komen tien keer per jaar samen.

- **En daar worden dan concrete technologieën besproken?**

Wel ja, daar worden dan een aantal dingen besproken, naast de klassieke, beursgenoteerde communiqués, kijken wij veel dieper naar wat de business is en wat we van de business wensen?

- **En ligt er de laatste tijd een meer dan normale focus op nieuwe, disruptieve technologieën?**

De focus op technologie is er altijd geweest, omdat het een technologiebedrijf is. Ikzelf ben nog maar twee jaar binnen de raad van bestuur, dus ik kan daar niet veel meer over zeggen.

- **En heeft u als voorzitter een specifieke rol in de fase van het waarnemen van nieuwe, disruptieve technologieën?**

De raad van bestuur is samengesteld uit een aantal talenten, waar typisch een technologie, financieel, wettelijk of legaal...Dat betekent dat de voorzitter van de raad van bestuur ook één van die bijzondere talenten heeft en die gaat zich daar ook dan mee waarmaken, maar wat er van belang is in een raad van bestuur, is dat de leden complementair zijn. Het is de rol van de voorzitter om de raad van bestuur samen te stellen.

- **En welke profielen zijn dan momenteel aanwezig?**

Wel, we hebben iemand die uit een financieel-technische hoek komt, iemand die uit de investeringswereld komt, iemand die eerder uit de wettelijke hoek komt, iemand die uit technologie komt, iemand die uit silicon valley komt, dus die meer op business modellen georiënteerd is, we hebben de CEO...

- **En zoekt u dan specifiek naar die competenties die nodig zijn om op een antwoord te vinden op die nieuwe technologieën?**

Neen, de competenties die nodig zijn, zijn competenties die de business kan vooruit helpen, en het is niet alleen technologie die dat kan. Wij hebben ook een aantal andere competenties nodig, waaronder, HR, Wettelijk...Die zaken zijn ook belangrijk voor het runnen van de business. Het is de mix die van belang is. Je hebt sleutelfuncties binnen de raad van bestuur die de business moeten helpen, kunnen evalueren...

- **Nadat het management nieuwe technologieën voorstelt, moeten er ook beslissingen genomen worden. Kan u iets meer vertellen over hoe de raad van bestuur beslissingen bespreekt en goed keurt?**

Wel, het is een tweetaps proces. Voordat het management iets brengt, vooral in het geval van een M&A, is er al een kader geschetst geweest van "Dit is voor ons doenbaar en dit is voor ons niet haalbaar.", dus het management moet bijvoorbeeld niet afkomen met het idee om een koekjesfabriek te kopen, dat ligt in onze focus, bij kennen daar niets van en wij gaan dat niet beter doen dan een ander. Er zijn een aantal basis regels of voorwaarden die gesteld geweest zijn en die het management waarschijnlijk ook zeer goed kent. Dat betekent dat, als er één is, zeer gericht is en passend binnen het kader dat gegeven is door de raad van bestuur. Het is hetzelfde als wij investeren in technologieën met toekomst, dan ook is er al een kader die toelaat aan het management "Dit is haalbaar en dit is niet haalbaar."

- **En hoe wordt dat strategisch kader dan opgesteld door de raad van bestuur?**

Wel, de algemene principes waarop de raad van bestuur functioneert, die zijn deels door ervaring en deels door meetings van de raad van bestuur gecommuniceerd geweest. Zijn die absoluut? Waarschijnlijk niet, maar die zijn wel sterk beperkend, want we mogen niet in alle richtingen gaan schieten. Dat betekent dat wij toch een duidelijke omlijning hebben van wat wij wensen, en hoe wij de toekomst zien.

- **En wordt dat strategisch kader opgesteld los van het management, of in samenwerking met?**
Dat is ook in samenwerking, maar terug... Daar zit ook de stem in van de aandeelhouder en hoeveel risico zij bereid zijn te nemen.

- **Welke rol spelen de aandeelhouders van X eigenlijk in het opstellen van de strategie?**

Je hebt twee typen aandeelhouders, de fondsen...particuliere aandeelhouders zijn heel klein, dus die zijn eerder passieve aandeelhouders en dragen weinig toe tot het bedrijf. Je hebt dan de referentie aandeelhouders, die wel degelijk de strategie helpen vorm geven en een richting willen voor het bedrijf.

- **Dan over een specifiek voorbeeld van zo een disruptieve technologie, bijvoorbeeld Clickshare. Kan u iets meer vertellen over hoe de beslissing gevormd is rond de ontwikkeling en introductie van die technologie?**

Dat is van voor mijn tijd, maar ik weet relatief goed hoe dit gebeurd is, maar ik kan u een ander, minder gekend voorbeeld geven als u dat wenst. Wij hebben een nieuwdetectiesysteem ontwikkeld, die toelaat om, met vrij grote zekerheid en via beeldverwerking, melanoma's te detecteren. Daar is het grote probleem niet de technologie, maar, om het te kunnen op de markt brengen, moet je binnen het kader liggen van de lijsten van terugbetalingen van het Riziv bij ons, maar internationaal zijn er meer dan 200 verschillende instanties die elk hun eigen criteria hebben. De beslissing zit daar zeer sterk in de evaluatie van "Hoe gaan we kunnen omgaan met FDA en andere instanties, om tot een goed resultaat te komen." Het is voor mij een mooi voorbeeld om aan te tonen waarom er een legal council nodig is binnen de raad van bestuur. Het is een disruptieve innovatie, want het zal eigenlijk de kosten van het detecteren en opvolgen van die huidkankers sterk verlagen, maar om te slagen, zit je in een volledig wettelijk kader die gelinkt is aan de sociale zekerheid van elk land. De technologie mensen hebben geen benul over hoe een goedkeuringsprocedure verloopt voor de FDA en het heeft geen zin voor ons om bij het Riziv te gaan in België, want die markt is veel te klein. De meeste instanties gaan zich eerst richting op wat de grote Europese of Amerikaanse gezondheidsorganen, voor dat zij iets gaan vrijgeven.

- **Dan veronderstel ik wel dat er een bepaalde discussie is...**

De technologie is bewezen, maar dan begint de discussie van "Hoe gaan we de goedkeuring bekomen? Wat zijn de kosten? Wat zijn de testprocedures? Wat is de tijdspanne?" , dus plotseling is het beeld heel anders dan gewoon in technologie investeren. Disruptief is dikwijls veel breder dan enkel "Ik heb het gevonden!"

- **Wordt dit legaal aspect dan specifiek op het niveau van de raad van bestuur besproken?**

Wel ja, omdat binnen het bedrijf men weinig kaas heeft gegeten van zo'n problematieken. Men moet dat ook correct evalueren, zodat het tijdschema het juiste is tegenover de ingenieurs en de doctoren die tezamen zitten en zeggen van "Let's go!".

- **Worden er dan externe partijen uitgenodigd in dit geval?**

Soms, maar in dit geval niet, omdat wij de interne knowhow hebben, en ook voor de medewerkers van het bedrijf is het ook een toegevoegde waarde om beroep te kunnen doen op een goed, intern kader om de beslissingen te staven.

- **En hoe wordt het management dan betrokken bij het nemen van die beslissingen? Of gebeurt dit eerder los van het management?**

Neenee, het management brengt de dossiers naar de raad van bestuur, maar het management weet ook dat er dan strategische discussies gaan plaatsvinden en dat verloopt niet in één keer, maar over verschillende vergaderingen, dat men het dossier dan volledig construeert en inziet wat de gevolgen zijn. Er is natuurlijk een eerste fase die relatief gemakkelijk is, namelijk het definiëren van "We hebben een idee, hoe gaan we dat patten...". Tot eigenlijk de business case van wat de waarde is van de ontwikkeling en hoe we dat aan de man gaan brengen.

- **En over hoeveel vergaderingen schat u dat dit gebeurt?**

Wel, een FDA procedure heeft verschillende fasen, en als je afgeschoten wordt in fase één, dan mag je al naar huis gaan. In dit geval gaat dat niet zo zijn, maar noodzakelijkerwijs zit je met mijlpalen, die gaan bepalen hoe dat de zaken gaan lopen. Dit is een geval die nog lopend is en waar wij tamelijk ver zijn met een FDA approval. Ik kan u andere voorbeelden geven waar wij gefaald hebben.

- **En kan u zo een voorbeeld geven?**

Wel, wij hebben een filmformat ontwikkeld met drie schermen: Y. Dat formaat had een zeer grote waarde in de filmzaal, omdat je voor actiefilms verrassende dingen had die konden opkomen. Eén aspect daarvan is totaal verkeerd bekeken geweest in de zin van, als het gewoon is om beelden op drie schermen te presenteren en het beeld groter te maken, zijn er geen bijzondere maatregelen nodig, maar is het effect ook relatief beperkt. Het interessante aspect was als je actiebeelden kon verwerken, maar dat betekent dat filmmakers de beelden speciaal moest schieten en monteren, wat eigenlijk een enorme kost teweeg brengt voor de studio of voor de markt. Door die kost was er geen mechanisme om dit te doen verkopen, daarmee zijn we dan ook gestopt met dat als een algemene oplossing voor bioscopen aan te bieden, maar eerder als een specifieke oplossing voor wanneer er een speciale film getrokken wordt voor een museum, of voor Disney bijvoorbeeld, omdat er daar permanente films zijn en die wel op zoek zijn naar zo'n effecten. Voor de klassieke film is dat dan een mislukking geweest, omdat, zowel op het niveau van het management als op het niveau van de raad van bestuur, er niemand was die de dynamiek en kosten van een film juist kon inschatten.

- **Dus moest er zo iemand aanwezig geweest zijn binnen de raad van bestuur, was die beslissing misschien niet gemaakt?**

Ja, maar dat betekent niet noodzakelijk dat we er zomaar in geslaagd waren. Het kon zijn...maar vanaf het ogenblik dat men zegt "We gaan disruptief zijn.", is het zeer moeilijk om objectief te beoordelen.

- **Hoe en wanneer wordt dan waargenomen, binnen de raad van bestuur of het management, dat die technologie toch niet succesvol zal zijn?**

Wel, we hebben een mechanisme met verschillende mijlpalen en eenmaal er een mijlpaal komt, wordt dat geëvalueerd en worden verdere middelen wel of niet ter beschikking gesteld en wordt er dan ook gecorrigeerd.

- **En welke tijdsperioden bedragen die mijlpalen?**

Dat is afhankelijk van wat de mijlpaal is. De mijlpaal kan een acceptatiegraad zijn, of kan een vraag voor financiering zijn...Het hangt af van de natuur van het project. Bijvoorbeeld, terug op het medische, de mijlpalen zijn daar de FDA approvals. Wanneer die komen? Zij bepalen wanneer zij de goedkeuringen geven, niet wij.

- En probeert de raad van bestuur dan zo snel mogelijk samen te komen na het verkrijgen van die FDA approvals?**

Wel nee, want wij...De mijlpalen, in dit geval, zijn tamelijk duidelijk en de acties die we gaan nemen na de approval zijn ook al duidelijk. Er worden echter geen verdere acties ondernomen tot het approval er is.
- Dus de raad van bestuur bepaalt op voorhand al de acties die ze zal nemen?**

Ja, in dit geval, omdat het relatief duidelijk is. Een mijlpaal moet een zin hebben, en als je pas gaat beslissen wat je gaat doen als de mijlpaal bereikt is...dan is het niet goed. Soms weten we niet alle mijlpalen, maar gaan we toch een aantal mijlpalen bepalen.
- Het management is natuurlijk elke dag bezig met nieuwe technologieën en opportuniteiten, maar ik vroeg me af hoe, op het niveau van de raad van bestuur, ervoor wordt gezorgd dat jullie op de hoogte blijven van die ontwikkelingen?**

Daarom is het belangrijk dat leden van de raden van bestuur een leven hebben buiten het bedrijf. Wij komen ook regelmatig tezamen en zien regelmatig onze ingenieurs en wat de beloftevolle technologieën zijn. Het management houdt ons ook op de hoogte, dus het is een samenloop en samenwerking. Het is het management en terzelfder tijd het koppelen van onze ervaringen buiten het bedrijf met de ervaring van het management. Het management in de brede zin ook, niet enkel de top, maar ook de mensen die de projecten komen voorstellen. Algemeen, in een bedrijf is de gouden regel "Succes heeft vele vaders."
- Hoeveel externe bestuurders zijn er aanwezig bij X?**

Officieel niet, omdat bij de corporate governance code een beperking is op het aantal mandaten dat men mag hebben. De Belgische wetgeving gaat ervan uit dat men zes jaar een mandaat krijgt. Bij X hebben wij liever een rotatie in mandaten van drie jaar. Dat betekent dat een aantal leden van de raad van bestuur, hoewel zijn nog perfect onafhankelijk zijn, na drie benoemingen niet meer onafhankelijk zijn. Bij X is men aan de derde benoeming, maar zes jaar effectief in het bedrijf, terwijl dat ,in de geest van de wet, dit twaalf jaar zou zijn. Daar is een contradictie. Volgens de rapporten zijn er, in mijn ogen, van de zeven leden van de raad van bestuur, vier onafhankelijke en volgens de corporate governance code zijn er drie onafhankelijke. Dan heb je nog de CEO en drie die niet meer onafhankelijk zijn. Twee omdat zijn aandeelhouder zijn en één omdat hij teveel benoemingen gehad heeft.
- U sprak daarnet ook van het belang van een brede waaier aan competenties binnen de raad van bestuur. Kan u iets meer vertellen over de vragen die de leden van de raad van bestuur dan zoal kunnen stellen aan het management in verband met die nieuwe technologieën?**

De eerste discussie is, als men een ontluikende technologie bekijkt, wat de business case is. We hebben een bepaalde technologie, wat kunnen we ermee mee doen? Zijn wij daar noodzakelijkerwijs goed in? Niet noodzakelijk, omdat het een beetje aftasten is en niemand het echt zeer goed weet. Geleidelijk aan gaat het vorm krijgen en gaat men een business case construeren en daar is de expertise van de raad van bestuur van belang, om te zeggen: "Hebben jullie dit bekeken? Wat zijn de implicaties?. Zoals ik zei, succes heeft vele vaders, maar mislukkingen ook.
- En heeft u weet van specifieke vragen die gesteld zijn geweest door de raad van bestuur met betrekking tot het detectiesysteem voor huidkanker?**

Het management had daar geen kennis van hoe men door een approval procedure gaat en dat wist onze legal expert wel, dus vanaf het begin was het wisselwerking tussen haar en het management over he we dit gingen aanpakken.
- Hoe zou u dan momenteel de positie die X inneemt op vlak van nieuwe technologieën beoordelen?**

Ik denk dat X, in bepaalde sectoren die nogal conservatief zijn, inderdaad een voorloper is. In andere sectoren waarschijnlijk niet, maar algemeen...Kent u het verhaal van X eigenlijk, want dat is disruptie in het kwadraat hé. X is begonnen door iemand van Poperinge, die op reis ging naar Amerika en terugkwam met wat lampen en knutselde daar radio's mee in elkaar. In die tijd was de beoordeling

van de radio niet op basis van het geluid, maar op basis van de meubelmakerij. Kortrijk had met De Coene een grote ervaring in meubel maken, dus X werd zeer snel bekend, doordat het mooie radio's maakte. Eens dat de radio naar beneden ging, is men overgesprongen op televisie en die omschakeling hebben zij met veel moeite gedaan, maar zonder kapot te gaan. Eens dat televisies eigenlijk vertrokken naar Azië, hebben ze wel de overslag proberen te maken naar projectoren, maar dat is zeer moeilijk verlopen, met een faillissement als gevolg. X heeft wel degelijk een geschiedenis waarbij zij dikwijls van geweer is moeten veranderen.

- **Hoe belangrijk zou u de rol van de raad van bestuur beoordelen in die transities?**

Daar is een wisselwerking van...Duidelijk, wanneer ze failliet gegaan zijn, heeft de raad van bestuur onvoldoende gestuurd dat men de nodige maatregelen nam voordat het te laat was. Succes heeft vele vaders en de raad van bestuur is er één van. De raad van bestuur heeft uiteindelijk de ultieme verantwoordelijkheid voor het welzijn van het bedrijf en de leden van de raad van bestuur zijn zich daar zeer goed van bewust.

- **Dan meer naar de toekomst toe...Wat zijn volgens u de grootste uitdagingen voor de raad van bestuur van X, met betrekking tot nieuwe, potentieel disruptieve technologieën?**

Voor X is het heel belangrijk om, op het gebied van disruptieve technologieën, juist aanwezig te zijn op de plaatsen waar het gebeurt en waar die technologieën zich ontwikkelen. Iedereen denkt automatisch aan silicon valley, daarom dat we daar ook iemand van in de raad van bestuur hebben, maar er beginnen ook andere, zeer disruptieve, technologische polen te ontstaan in de wereld. Daar gaan we moeten zien dat we even aanwezig zijn om te detecteren hoe en wat de veranderingen gaan zijn. Het doel van het bedrijf...Omdat de mensen die er zijn, willen doorgroeien, betekent dat het bedrijf ook moet groeien. Groei in ons geval is niet een reclame te voeren om wat meer te verkopen, maar het gaat echt over nieuwe technologieën aanbieden die klanten aanzet om de bestaande te vervangen of in nieuwe paden te gaan.

- **En hoe probeert de raad van bestuur daarop in te spelen?**

Ik denk dat een raad van bestuur een rol heeft om... via zijn leden en ook door af en toe ter plaatse te gaan zien wat er gebeurt, maar ook het management aan te zetten om ook effectief zijn woord te luisteren te leggen en aanwezig te zijn.

- **Heeft u nog verdere opmerking over zaken die ik over het hoofd kan gezien hebben in verband met disruptie?**

Wel, de grote moeilijkheid voor een raad van bestuur en het management is niet de interne disruptie, waar we het hoofdzakelijk over gehad hebben, je hebt daar ook de tools in handen. Het is de externe disruptie die zeer moeilijk te evalueren en te detecteren is. Het is ook omdat de raad van bestuur het daar zeer lastig mee heeft. Laat ons een voorbeeld nemen van cinema: Waarom zouden we morgen nog naar de bioscoop gaan, als je thuis een gigantisch beeld kunt hebben dat niets kost? Er zijn geen indicaties dat het zover is, maar dat is een vraag. Waarom zou je nog naar de cinema gaan als je via een soort Amazon of Netflix op uw huisscherm de meest prachtige beelden kan hebben.

- **En is die vraag al concreet gesteld geweest binnen de raad van bestuur?**

Ja, die vraag is al concreet gesteld geweest. De evolutie van de bioscoopgangers en leeftijden is natuurlijk heel belangrijk voor ons.

- **En hoe probeert de raad van bestuur dan op die externe disruptie in te spelen?**

Wel ja, dat is natuurlijk zeer moeilijk, want het is een combinatie van, één: Hoe gevaarlijk is het?, maar ook: Kunnen we daar iets aan doen? Het antwoord op de vraag "Hoe gevaarlijk...?" Kunnen we misschien nog geven, maar of we er iets aan kunnen doen? Zeer dikwijls is dat eigenlijk niet. Het geval van Netflix en Amazon...Nee, wij kunnen nooit een Netflix of Amazon worden.

- **Proberen jullie dan nu al beslissingen te nemen om zich beter te beschermen tegen die externe disruptie?**

Wij geloven in de technologie die wij hebben en tonen ook wat de toekomst van die technologie is en waarom wij geloven dat wij nog steeds een betere technologie hebben dan de anderen.

- **Maar is dat dan meer vanuit het operationeel opzicht?**

Ja, maar... Uiteindelijk, wat is er voor de consument belangrijk? Gemak speelt in de zin van Netflix en Amazon. Beeldkwaliteit en immersieve omgeving speelt dan wel in het voordeel van de bioscoop, dus wij moeten in dat geval de beeldkwaliteit nog weten te verbeteren, en dat zijn die laserprojectoren, image steering die we nu promoten, om tot die resultaten te komen.

- **Probeer de raad van bestuur dan echt te luisteren naar die consumenten?**

Ja, maar net zoals het management hé. Er is geen fundamenteel verschil tussen management en raad van bestuur.