

De coronapandemie leidde regelmatig tot een al dan niet gedwongen *thinking fast* reflectie door de rvc of rvt op de strategie van de onderneming. Maar een evaluatie van de kwaliteit van het leiderschapsteam bleef vaak achterwege. Onderzoek wijst echter uit dat de kwaliteit van dit team voor ten minste 40 procent het succes en dus grotendeels de waardecreatie in elke business bepaalt. Dat betekent een belangrijke verantwoordelijkheid van de raad.

Inmiddels lijkt men toch wakker geschud en meer geneigd tot het voeren van een substantiële discussie over leiderschap en de eigen rol en bijdrage als toezichthouder aan de kwaliteit van het leiderschapsteam. **Francoise Dorsman** bespreekt 5 inzichten die naar voren kwamen uit het Hemingway Professional Governance onderzoek ‘Leiderschap bekeken door de lens van strategische waardecreatie’.



Francoise Dorsman is strategy consultant en als partner verbonden aan Hemingway Professional Governance, onder meer verantwoordelijk voor innovatie in toezicht en het Strategic Leadership Evaluation Programma. Zij heeft leidinggegeven aan het Hemingway Professional Governance onderzoek ‘Leiderschap bekeken door de lens van strategische waardecreatie’.

5 INZICHTEN OVER TOEZICHT OP DE KWALITEIT VAN HET LEIDERSCHAP

De noodzaak tot het voeren van een substantiële discussie over leiderschap – en de eigen rol en bijdrage als toezichthouder aan de kwaliteit van het leiderschapsteam – wordt niet in de laatste plaats ingegeven door de complexe strategische uitdagingen waarmee de hedendaagse toezichthouder moet ‘dealen’ op het gebied van klimaat & duurzaamheid, circulaire economie, digitale transitie en risicobeheersing. Uitdagingen in toezicht die een visie op de kwaliteit van het leiderschapsteam vereisen.

Ook in de opvattingen over de invulling van de werkgeversrol van de raad zien we deze beweging: steeds meer commissarissen hechten belang aan de koppeling tussen waardecreatie, strategische visie en leiderschapskwaliteit aan de top van de organisatie. Echter, de ontwikkeling van het leiderschapsteam, de successieplanning en ontwikkeling van (toekomstig) kader – zoals verankerd in het takenpakket en in de

selectie- en benoemingscommissie van de raad – mogen meer aandacht krijgen vanuit toezicht. Een vaste agendering van de dialoog over strategische waardecreatie vanuit het perspectief van de kwaliteit van leiderschap, zoals wel gebeurt bij onderwerpen als audit, beloning et cetera, past daarbij.

Onderzoek met de titel ‘Leiderschap bekeken door de lens van strategische waardecreatie’, dat begin 2021 werd uitgevoerd door Hemingway Professional Governance, geeft inzicht in de worsteling, de uitdagingen en ambities in relatie tot strategisch leiderschap en werkgeverschap in de ogen van toezichthouders en bestuurders. Veruit de belangrijkste conclusie uit het onderzoek is dat commissarissen en bestuurders vrijwel unaniem de kwaliteit van leiderschap van doorslaggevend belang ervaren voor het succes van de onderneming. Maar de focus op en aandacht voor het leiderschapsteam in de dialoog raad-bestuur lijkt nog

in de kinderschoenen te staan, zowel als prioriteit op de agenda als in de monitoring.

Waarom staat kwaliteit van leiderschap zo laag op de agenda van de raad? Wat is er nodig om dit te veranderen? Laten we hier eens dieper naar kijken door vijf belangrijke inzichten uit het hiervoor genoemde onderzoek onder de loep nemen.

1. Strategisch leiderschap als bron voor waardecreatie

Het accent van toezichthouden verschuift langzaam maar merkbaar van checks & balances en afvinken naar toezichthouden met focus op de langetermijnwaardecreatie van de onderneming.

Uit onderzoek van Dave Ulrich in de HBR, blijkt dat de kwaliteit van het leiderschapsteam ten minste 40 procent van de waardecreatie in elke business bepaalt. Het is materieel en daarmee een belangrijke verantwoordelijkheid van de raad om dit onderwerp te adresseren.

Vaste agendering van strategische waardecreatie in relatie tot leiderschap vanuit het perspectief van de werkgeversrol – zoals gebruikelijk bij audit en remuneratie – is echter nog slechts bij een kleine 10 procent van organisaties aan de orde. Voor een effectieve dialoog hierover tussen raad en bestuur gaat het om de ‘tripartite’ strategie & innovatie, financiële robuustheid en effectiviteit van het leiderschapsteam. Bovendien wordt deze dialoog vaak als lastig ervaren door het ontbreken van een uniforme, algemeen geaccepteerde maatstaf voor het beoordelen van de kwaliteit van leiderschap. Noch voor individuele leiders, noch voor het leiderschapsteam als geheel. Hierdoor krijgt de dialoog niet altijd dezelfde scherpheid en transparantie als bij een financieel debat: een kader en methodische aanpak ontbreekt.

De context waarin de onderneming opereert is sinds de pandemie zeer waarschijnlijk substantieel veranderd. Een herijking van de toekomst, gecombineerd met herijking van het leiderschapsteam, is hierdoor in veel gevallen essentieel. Dit om de langetermijnwaardecreatie te borgen en de in gang gezette digitale en duurzaamheidstransities met

adequaat leiderschap te vervolgen.

Willen we de kwaliteit van het leiderschap optimaal benutten als bron voor waardecreatie, dan is een vaste agendering van het thema essentieel. Waarbij een evaluatiekader en methodische aanpak voor evaluatie van de kwaliteit van het leiderschapsteam in relatie tot strategische waardecreatie het fundament voor deze dialoog vormen.

HOE DENKEN COMMISSARISSEN ANNO 2021 OVER HET BELANG VAN STRATEGISCHE WAARDECREATIE EN LEIDERSCHAP?

- *De daadwerkelijke aandacht voor langetermijnwaardecreatie in de (non)-executive boardroom blijft nog achter op de prioriteit van het thema zoals opgenomen in de Governance Code:*

Het onderwerp langetermijnwaardecreatie is slechts in een beperkt aantal gevallen een vast agenda-onderdeel van de raadsagenda. Dit terwijl een overgrote meerderheid van deelnemers vindt dat dit een vast geagendeerd thema zou moeten zijn.

- *Vrijwel unaniem ervaart men de kwaliteit van leiderschap van doorslaggevend belang voor het succes van de onderneming. Echter, regelmatige aandacht voor het leiderschapsteam lijkt in de kinderschoenen te staan.*

Het onderwerp leiderschapsteam wordt in overgrote meerderheid (>80 procent) van de gevallen niet of sporadisch geagendeerd. Dit terwijl eenzelfde meerderheid (80 procent) de wens en noodzaak uitspreekt om het leiderschapsteam wel en structureel te agenderen.

- *De agendering van het thema leiderschapsteam in relatie tot strategische waardecreatie is meer uitzondering dan regel:*

Slechts 10 procent van de raden voert structureel de rvc/rvb dialoog over het leiderschapsteam vanuit het perspectief van strategische waardecreatie op langer termijn.

Dit staat in schril contrast met de overgrote meerderheid (90 procent), die de wens en noodzaak uitspreekt om dat wel te doen.

Bron: Onderzoek ‘Leiderschap bekeken door de lens van strategische waardecreatie’, Hemingway Professional Governance, februari 2021.

2. Een brede definitie van het leiderschapsteam – draagvlak in de Code?

De aandacht voor de ontwikkeling van het leiderschapsteam mag zich niet beperken tot het traditionele toezichtsgebied van de raad: de statutaire directie. Immers, als de raad een medeverantwoordelijkheid heeft voor strategische waardecreatie, zoals belegd in de Governance Code, dan heeft hij die ook voor wat de meeste waarde toevoegt: de kwaliteit van het leiderschapsteam in zijn volle omvang; het statutair bestuur, het topmanagementteam en de voor de strategie relevante sleutelfunctionarissen (cybersecurity officers, et cetera). Maar ondersteunt de huidige Governance Code deze brede definitie van het leiderschapsteam, nodig als bron voor waardecreatie? Nee, maar met ruimte voor een ja.

Het nee: de Code spreekt over het periodiek beoordelen van het functioneren van individuele bestuurders. Dus niet over het evalueren van de kwaliteit van het leiderschapsteam als geheel. Een 'smalle' definitie van het leiderschapsteam lijkt daarmee verankerd in de Code. Bovendien kijkt de Code naar *past performance*, dus de door de individuele bestuurder geleverde prestatie in het verleden. En niet naar de eisen die gesteld worden aan de toekomstige prestatie en benodigde competenties van het leiderschapsteam in het licht van de gedefinieerde uitdagingen voor strategische waardecreatie in de toekomst.

De ruimte voor ja in de Code: de Code noemt als expliciete taak van de rvc het opstellen van een plan voor opvolging van bestuurders (en commissarissen), het doen van voorstellen voor (her)benoemingen en het toezicht op het beleid van het bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management. Kortom, de Code biedt wel degelijk aanknopingspunten om de kwaliteit van leiderschap vanuit toezicht te benutten als bron voor langetermijnwaardecreatie.

De praktijk leert dat het bij toezichthouders van AEX-fondsen, maar ook bij innovators/scale-ups meer en meer de gewoonte is om afspraken te maken over hoever de rol van de toezichthouder gaat bij het evalueren van het leiderschapsteam: welke posities/rollen behoren wel/niet tot het mandaat van de raad. En

hoever gaat dus de reikwijdte van het leiderschapsteam. Ook zijn afspraken over criteria voor opvolging van leden van het leiderschapsteam niet ongebruikelijk. Het ten volle benutten van de kwaliteit van leiderschap voor strategische waardecreatie vereist dat het thema leiderschap wordt gezien als een structureel onderdeel van de dialoog tussen toezicht en bestuur en dat het verankerd is in een bredere opvatting over de werkgeversrol van toezichthouders. Dit wordt ook gedragen door de commissaris van nu.

HOE DENKEN COMMISSARISSEN ANNO 2021 OVER DE TAAKGEBIEDEN VAN DE RAAD IN RELATIE TOT HET LEIDERSCHAPSTEAM?

- De werving, selectie, benoeming, remuneratie, evaluatie, beoordeling en ontslag van de statutaire directie en de voltallige raad is volledig verankerd in het takenpakket van de raad (>90 procent vindt dit een expliciete verantwoordelijkheid).
- De evaluatie van het 'bredere leiderschapsteam' (statutaire directie, voltallige rvb, directie/managementteam en sleutelfunctionarissen) en het identificeren van potentiële leden van het bredere leiderschapsteam wordt nu in veel mindere mate (50 procent) als (mede)verantwoordelijkheid van de raad gezien. Echter, een ruime meerderheid van 70 procent geeft wel aan dit als toekomstige verantwoordelijkheid te willen zien.

Winst is dus te behalen met het includeren van de evaluatie van het bredere leiderschapsteam en potentieel in het takenpakket van de raad.

Bron: Onderzoek 'Leiderschap bekeken door de lens van strategische waardecreatie', Hemingway Professional Governance, februari 2021.

3. Schapruimte voor het leiderschapsthema op ooghoogte

Het agendapunt leiderschap als vast onderdeel op de jaaragenda van de raad is randvoorwaardelijk voor strategische waardecreatie in sterk veranderende tijden.

Dit in combinatie met het inzicht dat kwaliteit van leiderschap verankering vraagt in een brede opvatting over de werkgeversrol van de toezichthouder.

‘Schapruimte voor het leiderschapsthema creëren op ooghoogte is de belangrijkste opdracht van de commissaris,’ aldus Petri Hofsté, meervoudig toezichthouder. ‘Primair functioneert een commissaris in deze [corona, red.] tijden als werkgever van de rvb. Heb ik nu de goede bestuurders die de juiste acties ondernemen? Hoe zitten die bestuurders er zelf in, hoe gezond zijn ze? Zijn ze goed gemotiveerd, ook in deze situatie en hoe is de achtervang geregeld? Hebben we de juiste mensen aan het werk, dat is de belangrijkste vraag.’

Bron: Petri Hofsté in Hemingway Online Round Table Sessie 28 en 29 april 2020 en in ‘Voor de commissaris valt nog genoeg te doen’, FD, 1 april 2020.

Voor toezichthouders lijkt het dus een essentiële verantwoordelijkheid om zicht en grip te hebben op de effectiviteit van het leiderschap.

Als we toezicht op de kwaliteit van leiderschap als bron van waardecreatie serieus nemen, dan zal de toezichthouder zicht moeten hebben op de kwaliteit van het huidige en toekomstige leiderschapsteam en zich te allen tijde hierover kunnen verantwoorden. Daarvoor is structurele aandacht binnen de raad en in de gecombineerde rvc/rvb dialoog onontbeerlijk.

3. Zicht op leiderschapskwaliteit en borgen van continuïteit in waardecreatie

Voor veel bedrijven is in deze door de pandemie uitdagende tijden het moment van de waarheid aangebroken. Ook waar het gaat over het besturen van en toezichthouden op de tripartite: strategie & innovatie, financiële robuustheid en kwaliteit en effectiviteit van leiderschapsteam.

Annet Aris, meervoudig commissaris, verwoordde het als volgt aan het begin van de pandemie: ‘Nu wordt heel duidelijk of het bedrijf zich goed heeft voorbereid op een zware teruggang. Hebben ze genoeg reserves, zitten de juiste mensen in de rvb? Als commissaris kun je niet makkelijk bijsturen. Hopelijk kun je de vruchten plukken van eerdere besluiten.’

Bron: ‘Duimendraaien? Voor de commissaris valt nog genoeg te doen’, FD, 1 april 2020

Als onderdeel van de tripartite dialoog moet de raad relevante kernvragen beantwoorden op het thema kwaliteit en effectiviteit van het leiderschapsteam. Wanneer we het leiderschapsteam benoemen (en wie zijn dat?), ontwikkelen, evalueren en beoordelen door de lens van strategische waardecreatie:

- Kan het huidige leiderschapsteam dan de strategie uitvoeren?
- Wat kan en moet de raad doen om de performance van het leiderschapsteam te verbeteren en te ontwikkelen in relatie tot de strategische waardecreatie op lange termijn, nu en in de toekomst?

5. De kunst van het dieper kijken naar kwaliteit van leiderschap

Waarom wordt de dialoog over het leiderschapsteam in de meeste gevallen als een lastig onderwerp ervaren? Een belangrijke reden is dat er geen uniforme, algemeen geaccepteerde maatstaven bestaan voor het beoordelen van de kwaliteit van leiderschap. Niet voor individuele leiders en niet voor het leiderschapsteam als geheel. Hierdoor krijgt de dialoog niet altijd de scherpte en transparantie zoals bij een financieel debat. Een kader ontbreekt.

Daarnaast vereist een effectieve evaluatie van leiderschap een vertrouwensband tussen raad en bestuur. Het bestaan hiervan is niet altijd vanzelfsprekend.

ANNO 2021 WORDT DE DIALOOG OVER LEIDERSCHAP TUSSEN RVC EN RVB ALS LASTIG ERVAREN DOOR COMMISSARISSEN EN BESTUURDERS

Overduidelijk is dat de dialoog over leiderschap tussen rvc en rvb in de meeste gevallen geen makkelijk onderwerp is (>80 procent). Toch is men in evenzo groten getale (>85 procent) van mening dat dit anders moet zijn en worden daar aanbevelingen voor gedaan.

Relevante suggesties voor een minder lastige dialoog over leiderschap:

- Betrokkenheid bij strategische keuzes vanzelfsprekend laten zijn;
- Relateren aan wat nodig is om de strategie tot succes te maken;
- Vast agendapunt maken en systematische, herhaalbare aanpak;
- Wanneer de criteria voor de beoordeling vastliggen, kan er aan de hand daarvan gemakkelijk een discussie gevoerd worden;
- Praat over capaciteiten en niet over mensen;
- Als je het er vaker over hebt, is het makkelijker. Frequentie hoeft niet hoog, regelmaat wel.

Bron: Onderzoek 'Leiderschap bekeken door de lens van strategische waardecreatie', Hemingway Professional Governance, februari 2021.

Gebrek aan uniforme maatstaven en een vertrouwensband zijn de twee belangrijkste redenen waarom het onderwerp leiderschap te weinig wordt besproken in de top. Dan helpen een structuur, een methodiek en een gedeelde visie van raad en bestuur op leiderschap.

Zoals Monika Milz, meervoudig commissaris en executive coach, het verwoordde tijdens een rondetafelbijeenkomst over het onderwerp: 'Het leren en ontwikkelen van de kunst van het drie lagen dieper kijken naar de kwaliteit van leiderschap. De focus van deze professionaliseringsslag in denken en handelen zou zich moeten richten op

het besef dat continuïteit van leiderschap waarborgen expliciet onderdeel is van lange termijn strategische waardecreatie van de onderneming. En daarmee expliciet is verankerd in de opdracht van de iedere toezichthouder en bestuurder.'

*Bron: Strategic Leadership Evaluation Group Roundtable, juni 2021, Hemingway Professional Governance

Het leiderschapsthema heeft een professionaliseringsslag op non-executive en op executive niveau. Evaluatie en beoordeling van het leiderschap vindt nu primair plaats op basis van persoonskarakteristieken. Bij deze evaluatie worden in veel mindere mate ook strategisch relevante karakteristieken, diversiteit, vereisten voor de rol en het team als geheel geëvalueerd.

Echter, de dominante wens van de commissaris van nu is om de evaluatie van het leiderschapsteam op basis van strategische relevantie hetzelfde belang toe te kennen als competenties, expertise et cetera binnen het beoordelingskader.

TOEZICHTHOUDER EN BESTUUR HANTEREN OVERWEGEND TRADITIONELE BEOORDELINGSCRITE-RIA EN -KADER VAN HET LEIDERSCHAPSTEAM ANNO 2021: INDIVIDU EN PERSOONSKARAKTERISTIEKEN CENTRAAL

- Competenties, kennis, vaardigheden, expertise en ervaring in de rol/functie zijn (vrijwel) altijd (>80 procent) beoordelingscriteria van het leiderschapsteam.
- Teamsamenstelling op basis van strategische relevantie is in kleine 60 procent een beoordelingscriterium voor het leiderschapsteam.
- Teamsamenstelling op basis van diversiteit is in 50 procent een beoordelingscriterium voor het leiderschapsteam.

Winst valt te behalen bij een duidelijke vastlegging van evaluatiecriteria voor het bredere leiderschapsteam.

- In circa 90 procent van de raden liggen de beoordelings-

criteria voor statutaire directie en de voltallige rvb vast.

- Bij slechts een kleine 50 procent van de respondenten liggen voor het bredere leiderschapsteam de beoordelingscriteria vast.
- Overduidelijk is de wens bij de overgrote meerderheid van de respondenten (>90 procent) om criteria voor beoordeling van het bredere leiderschapsteam voortaan altijd duidelijk vast te leggen.
- Tevens om teamsamenstelling op basis van strategische relevantie hetzelfde belang toe te kennen als competenties, expertise, et cetera binnen het beoordelingskader.

Bron: Onderzoek 'Leiderschap bekeken door de lens van strategische waardecreatie', Hemingway Professional Governance, februari 2021.

Hoe kunnen we helpen?

In het hart van de coronapandemie is de overgrote meerderheid van raden niet overgegaan tot een (ingelaste) evaluatie & beoordeling van de zittende rvb. De belangrijkste reden hiervoor is: het leggen van de prioriteit bij *coping with crisis*. Duidelijk is dat de raad op dat moment niet de prioriteit legt bij het evalueren en beoordelen van het bestuur. Vaak wordt dit gezien als het uiten van gebrek aan vertrouwen in het bestuur en als *not done* in een tijd waarin de druk op de rvb toch al groot is. De vraag rijst: als niet nu, wanneer dan wel? Immers, de evaluatie van het leiderschapsteam mag dan midden in de pandemie niet hebben plaatsgevonden, de context waarin de onderneming opereert is daarentegen zeer waarschijnlijk veranderd.

De vraag 'Hoe kunnen wij helpen met het verstevigen van het leiderschap in deze uitdagende tijden en wat hebben jullie als bestuur nodig?' werd door de raad niet als voor de hand liggend beschouwd. Maar het is er wel een die nu door veel bestuurders zal worden omarmd. Gelukkig lijkt het nog niet te laat om goede voornemens ook daadwerkelijk uit te voeren. Commissarissen en bestuurders hebben hun prioriteiten op dit thema voor de 2021 agenda en daarna inmiddels duidelijk verwoord.

DE 2021 AGENDERING VAN RVC/RVB OP DE THEMA'S STRATEGISCHE WAARDECREATIE EN LEIDERSCHAP

- Overduidelijk verdient het thema leiderschap en strategische waardecreatie een plek 'op schaphoogte' van de gecombineerde agenda van rvc en rvb.
- Bovendien acht men een gemeenschappelijk kader, methodische aanpak, voor evaluatie en beoordeling en 'gemeenschappelijke taal' nodig voor succes.
- In volgorde van prioriteit acht men de volgende stappen op korte termijn nodig om tot een effectievere dialoog en bijdrage van de toezichthouder aan het ontwikkelen van kwalitatief hoogwaardige leiderschapsteams te komen:
 1. Het doorvoeren van een methodiek, c.q. methodische aanpak en 'gemeenschappelijke taal' voor evaluatie en beoordeling van leiderschap.
 2. Het expliciet toetsen van kwaliteit van leiderschap in relatie tot de strategische uitdaging van de onderneming/organisatie.
 3. Het (frequenter) agenderen van de thema's leiderschap en strategische waardecreatie.
 4. Beschikbaar hebben van ontwikkelplannen voor de leden van het leiderschapsteam
 5. Zicht hebben op toekomstig bestuurlijk potentieel.

Bron: Onderzoek 'Leiderschap bekeken door de lens van strategische waardecreatie', Hemingway Professional Governance, februari 2021.

Nu rest alleen nog de stap zetten naar concrete invulling van de derde pijler van de tripartite bronnen voor langetermijnwaardecreatie: evaluatie en ontwikkeling van de kwaliteit & effectiviteit van het leiderschapsteam. Bij voorkeur met onafhankelijke hulp en ondersteuning, zoals dat bij de andere twee pijlers financiële robuustheid en strategie & innovatie gebruikelijk is.

Met speciale dank aan Petri Hofsté, Monika Milz, Arri Pauw, Erik Geilenkirchen, Rudina de Lange, Gerda van Dijk, Jaap Winter, Maarten den Ottolander en Jacqueline Rijsdijk die hun inzichten en visie op dit thema in 2020 en 2021 hebben gedeeld tijdens de Hemingway Online sessions: 'De COVID-19-crisis en toezicht' en de woensdagochtend-serie 'GoedemorgenCommissaris'.