

Sinds 2009 voert het onderzoeksbureau Bureau Hofkes (BHRM) regelmatig onderzoek uit naar de Toon aan de Top onder bestuurders en toezichthouders. Het meest recente onderzoek werd uitgevoerd in 2020.

Eerdere onderzoeken toonden aan dat er onder bestuurders grote consensus bestaat over de gewenste bestuursstijl en bijbehorende toon aan de top. Bestuurders noemen naast verbindend vermogen, intrinsieke motivatie en een heldere toekomstvisie het vermogen tot zelfreflectie als een van de belangrijkste speerpunten. Je moet je als bestuurder kwetsbaar durven opstellen. Tegelijkertijd bleek dat de ervaren huidige toon aan de top ver afstaat van de door hen gewenste bestuursstijl. Een analyse van **Miriam Staal-Cuppen** en **Mildred Hofkes**.



**Dr. Miriam Staal-Cuppen** is gepromoveerd aan de TU Delft op de invloed van stakeholderparticipatie op draagvlak. Momenteel past ze haar vaardigheden toe binnen het onderzoeksteam van Bureau Hofkes om bedrijven en instellingen te helpen de transitie naar een duurzame en inclusieve samenleving te realiseren.

**Drs. Mildred Hofkes** is op de door haar ontwikkelde Reputatiebarometer-methode afgestudeerd aan de Rijksuniversiteit van Groningen. Sinds 2006 ondersteunt Hofkes organisaties met de invoering van het stakeholdergovernancemodel middels haar advies en onderzoeksbureau Bureau Hofkes (BHRM).

# HOE WORDT DE TOON AAN DE TOP MEER TOEKOMST-BEWUST?

Op 12 maart 2020 kwam de Nederlandse economie als gevolg van de wereldwijde coronapandemie met een schok tot stilstand. Net als tien jaar eerder tijdens de financiële crisis van 2008, investeert de Nederlandse overheid wederom miljarden publieksgeld in private en semipublieke ondernemingen.

Dit maakt de vraag extra relevant in hoeverre bedrijven toekomstbewust bestuurd worden en hoe wij daar als maatschappij zicht op hebben. Daarnaast dringt zich steeds sterker de hoe-vraag op: *Hoe* kunnen bestuurders en toezichthouders de toon aan de top concreet veranderen richting een ‘toekomstbewuste’ toon? Het vierde nationaal reputatieonderzoek Toon aan de Top, uitgevoerd in de tweede helft van 2020, onderzocht deze vragen. Het gehele onderzoek

kan via de link onder het artikel besteld worden. Het afgelopen decennium is er van meer verbinding met de maatschappij niet veel terechtgekomen. Bestuurders ervaren juist oplopende spanningen tussen maatschappij en het bedrijfsleven en zijn zich bewust van het gebrek aan maatschappelijk draagvlak. Het in de bestuurskamers dominante bestuursmodel, gericht op financiële drivers, maakt dat bedrijven hoofdzakelijk gefocust zijn op de financiële winstmaximalisatie voor hun investeerders. Dat schuurt met een overheid die de verantwoordelijkheid draagt voor de (negatieve) maatschappelijke gevolgen van het bedrijfshandelen. Het blijkt in de praktijk van de hedendaagse bestuurskamer dat bestuurders (tegen beter weten in) maar moeilijk loskomen van de gesloten industriële bestuursstijl.

## ONDERZOEKSOPZET 4<sup>DE</sup> NATIONAAL ONDERZOEK NAAR DE TOON AAN DE TOP 2020

- Onderzoek maakt deel uit van langlopende studie naar de cultuur in de Nederlandse bestuurskamers. Eerdere onderzoeken vonden plaats in 2009, 2014 en 2018.
- Definitie 'toon aan de top': De cultuur in de top van het Nederlandse bedrijfsleven, die wordt bepaald door de dominant overheersende intenties, persoonskenmerken en het gedrag van de meerderheid van de groep bestuurders in het betreffende bestuursorgaan.
- Dit onderzoek brengt kwantitatief en kwalitatief de kloof in kaart tussen de gewenste en de ervaren toon aan de top, middels de wetenschappelijk verantwoorde 'Methode Hofkes'.
- Drie centrale onderzoeksvragen:
  1. Wat is toekomstbewust besturen, en waaraan kan het herkend worden?
  2. In hoeverre wordt Nederland op dit moment toekomstbewust bestuurd?
  3. Wat zijn de obstakels en kansen voor een toekomstbewuste toon aan de top?
- Interviews onder veertig huidige bestuurders en veertig 'future leaders': young professionals met leiderschapspotentieel.
- Tekstanalyse van honderd jaarverslagen: hoe leggen bedrijven nu verantwoording af over de kernthema's van toekomstbewust besturen (stakeholdermodel, open bestuursstijl, diversiteit, contact met jongere generaties, heldere verslaglegging niet-financiële kerninformatie).
- Profiel steekproef huidige bestuurders:
  - Geslacht 55 procent man / 45 procent vrouw
  - Gemiddelde leeftijd: 57 jaar
  - Functie: CEO, Lid RvB, Lid RvC, directie, eindbeslissers
  - Sector: 45 procent publiek, 40 procent privaat, 15 procent openbaar bestuur
  - Organisatieomvang: 25 procent klein/middel, 35 procent groot, 40 procent zeer groot
- Profiel steekproef future leaders:
  - Geslacht: 50 procent man / 50 procent vrouw
  - Gemiddelde leeftijd: 27 jaar
  - Functie: young professional/trainee
  - Werkervaring: minimaal 2-5 jaar
  - Sector: publiek 38 procent, privaat 44 procent, openbaar bestuur 18 procent:
  - Organisatieomvang: 35 procent klein/middel, 35 procent groot, 30 procent zeer groot

## Wat is toekomstbewust besturen?

Het vierde Toon aan de Top onderzoek focust zich specifiek op 'toekomstbewust besturen'. Huidige bestuurders en *future leaders* geven aan dat een open bestuursstijl gericht op verbinden en partnerschappen aangaan noodzakelijk is om toekomstbestendig te kunnen besturen. Een toekomstbewuste bestuursstijl is gebaseerd op een langetermijnvisie, onderbouwd met een geloofwaardige strategie gericht op duurzaamheid, inclusie, digitalisering en innovatie. De impact op stakeholders en maatschappij is leidend en de bestuursstijl is open, gericht op co-creatie en op samenwerken. Niet alleen zenden, maar juist ook kunnen luisteren naar de behoeften van anderen. Deze kenmerken komen overeen met de gewenste kenmerken uit de eerdere

Toon aan de Top onderzoeken en liggen sterk in lijn met de principes uit de Corporate Governance Code en met het Rijnland model 2.0 van VNO-NCW gepresenteerd in hun Midden Lange Termijnvisie voor 2030. Over de gewenste bestuursstijl bestaat dus brede consensus, zowel binnen als buiten de bestuurskamers.

## Het gewenste bestuurdersprofiel

Bij een toekomstbewuste bestuursstijl past ook een toekomstbewust bestuurdersprofiel. Zowel huidige bestuurders als *future leaders* achten de volgende kwaliteiten noodzakelijk voor een toekomstbewust bestuurder: 1) Omgevingssensitiviteit, 2) verbindend vermogen, 3) sturen op maatschappelijke waarde creatie

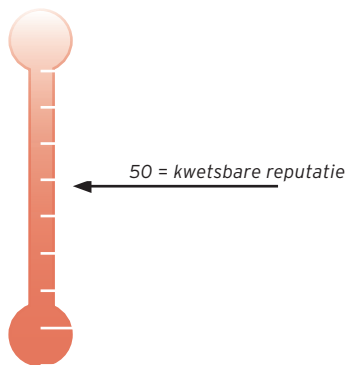
ten aan een toekomstbewust bestuurder, is er ook een belangrijk verschil. De toekomstige generatie legt meer nadruk op verbindende kwaliteiten van de leiders om samen te werken (zowel met interne als externe stakeholders), terwijl de huidige bestuurders juist de nadruk leggen op 'charismatische' eigenschappen van de individuele bestuurders zelf (de 'super-CEO' die zelf alles in huis heeft).

| Huidige leiders -<br>positie top 5 kenmerken<br>toekomstbewust besturen                        | Verwachtingskader<br>huidige bestuurders<br>(gewenste<br>werkelijkheid) | Toekomstige leiders -<br>positie top 5 kenmerken<br>toekomstbewust besturen                         | Verwachtingskader<br>future leaders<br>(gewenste<br>werkelijkheid) - FL |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1) Een bestuurder die<br>duurzaamheid weet te vertalen<br>naar de eigen business               | 4,83                                                                    | 1) Een bestuurder die signalen uit de<br>omgeving ontvangt en meeneemt<br>in de besluitvorming      | 4,69                                                                    |
| 2) Een bestuurder die signalen uit de<br>omgeving ontvangt en meeneemt<br>in de besluitvorming | 4,77                                                                    | 2) Een bestuurder met daadkracht<br>gericht op innovaties                                           | 4,63                                                                    |
| 3) Een bestuurder met verbindend<br>vermogen gericht op partner-<br>schappen en co-creatie     | 4,77                                                                    | 3) Een bestuurder met verbindend<br>vermogen gericht op partner-<br>schappen en co-creatie          | 4,6                                                                     |
| 4) Een bestuurder die kan inspireren<br>en enthousiasmeren                                     | 4,70                                                                    | 4) Een bestuurder die duurzaamheid<br>weet te vertalen naar de eigen<br>business                    | 4,56                                                                    |
| 5) Een bestuurder met daadkracht<br>gericht op innovaties                                      | 4,66                                                                    | 5) Een bestuurder die in verbinding<br>staat met de volgende generatie,<br>de stem van de toekomst. | 4,54                                                                    |

‘Zowel huidige bestuurders als *future leaders* zien de bestuursstijl die zij ervaren in de bestuurskamers als weinig toekomstbewust’

## De huidige toon aan de top 2020

Zowel huidige bestuurders als *future leaders* zijn zeer kritisch over de bestuursstijl die zij ervaren in de bestuurskamers. Zij zien die als weinig toekomstbewust. De huidige toon aan de top is volgens hen nog steeds voornamelijk gericht op de kortetermijnwinst-maximalisatie, risicomijdend gedrag, op *command & control* en op een top-down cultuur. Deze toon aan de top krijgt in de ogen van beide groepen een onvoldoende met betrekking tot toekomstbewust besturen. Zo geven de huidige bestuurders elkaar een score van respectievelijk 50 op een schaal van 1 tot 100 op de BHRM Reputatiebarometer. De *future leaders* geven een score van 46. De eerder benoemde eigenschappen van een toekomstbewust bestuurder worden in onvoldoende mate herkend in de huidige bestuurskamers. *Future leaders* ervaren bij ongeveer 30 procent van de bestuurders een toekomstbewuste toon, huidige bestuurders schatten dat slechts 25 procent van de bestuurders bezig is met toekomstbewust besturen. Driekwart van de bestuurders dus niet.



### Toelichting score BHRM Reputatiebarometer®

|                     |                            |
|---------------------|----------------------------|
| Boven > 90          | topreputatie               |
| Tussen 81-90        | uitstekende reputatie      |
| Tussen 71-80        | goede reputatie            |
| Tussen 61-70        | solide reputatie           |
| Tussen 51-60        | matige reputatie           |
| <b>Tussen 41-50</b> | <b>kwetsbare reputatie</b> |
| Tussen 00-40        | slechte reputatie          |

## De bestuursbubbel

Huidige bestuurders blijken opvallend zwak verbonden te zijn met hun stakeholders, de maatschappij en de eigen werknemers. Er is weinig echt contact en al helemaal geen sprake van een structurele verbinding. Bestuurders opereren veelal in hun eigen bestuursbubbel en kijken vooral naar elkaar voor goede voorbeelden, in plaats van de dialoog te zoeken met de buitenwereld. En dat verzwakt de veranderkracht van de bestuurskamers aanzienlijk. In de relatie met externe stakeholders overheerst bijvoorbeeld nog sterk het concurrentie-denken in plaats van samenwerken op basis van vertrouwen. Het gevolg is dat samenwerkingsverbanden op basis van co-creatie moeilijker van de grond komen. Intern ontbreken structuren om de verbinding tussen bestuur en bijvoorbeeld *future leaders* (de nieuwe generatie binnen de organisatie) te leggen. De huidige hiërarchische structuren en verantwoordingssystemen weerhouden *future leaders* er bovendien van zich intern uit te spreken. Hierdoor blijft de frisse blik en een groot potentieel aan innovatiekracht van deze generatie voor huidige bestuurders onbenut.

## Geen inzicht in draagvlak

Bestuurders ervaren door het gebrek aan een open dialoog met stakeholders weinig zicht op het interne en externe stakeholderdraagvlak, en dit speelt hen naar eigen zeggen parten. Intrinsiek gemotiveerde bestuurders voelen zich eenzaam en kwetsbaar, wat hen weerhoudt van het nemen van, in hun ogen, risicovolle stappen richting een toekomstbewuste bestuursstijl of een duurzaam en inclusieve bedrijfsvoering. Commissarissen zouden meer gericht kunnen vragen naar de stakeholderdialoog (zowel intern als extern) en bestuurders meer (financiële) ruimte moeten geven om op andere waarden te gaan sturen dan primair de financiële waarden. Het is daarbij belangrijk dat commissarissen en toezicht-houders zich bekwamen in toekomstbewust besturen zodat zij weten welke vragen zij dienen te stellen in de bestuurskamer.

[illegible]

## 49

## ANALYSE JAARVERSLAGEN

- De honderd toonaangevende bedrijven in Nederland die zijn onderzocht leggen in hun bestuursverslagen nauwelijks verantwoording af op de thema's van toekomstbewust besturen.
- Stakeholderbeleid wordt gemiddeld het meest uitgebreid belicht in de jaarverslagen (gemiddelde score van 3 = het bedrijf benoemt en geeft uitleg). De eigen leiderschapontwikkeling van bestuurders wordt het minst besproken, samen met de participatie van de jongere generatie.
- Verantwoording over de kernthema's van toekomstbestendig besturen is nog geheel niet aan de orde.
- De huidige bestuursverslagen zijn dus van onvoldoende kwaliteit om als maatschappij een oordeel te kunnen vormen over de toekomstbewustheid van de organisaties.

## Waar een wil is, is een weg

Het is hoog tijd dat bestuurders stoppen met het ophouden van de schone schijn door middel van goed klinkende *purpose statements*. Zolang er geen geloofwaardige strategie ten grondslag ligt aan dit soort 'groene' missies, blijven bestuurders als een keizer zonder kleren. En zeker de *future leaders* en aankomende generaties laten zich niet langer voor de gek houden. Zij zullen bestuurders en hun bedrijven in toenemende mate gaan afrekenen op hun daden. Het ontbreken van intrinsieke motivatie bij het merendeel (75 procent) van de huidige bestuurders en de complexiteit van het nieuwe toekomstbewuste besturen zijn volgens de bestuurders de belangrijkste obstakels voor toekomstbewust besturen. Het is gewoon veel moeilijker om rekening te houden met de belangen van *alle* stakeholders, dan primair de belangen van de financiers te bedienen. Of zoals een van de bestuurders het treffend omschreef: 'Het is het verschil van besturen vanuit je leunstoel versus

besturen op de evenwichtsbalk'. Toekomstbewust besturen vereist dat er op meer waarden gestuurd wordt dan alleen op het financiële belang op korte termijn (van de aandeelhouders). Wanneer de bestuurder innerlijk niet overtuigd is van de nieuwe toon, zal hij/zij snel terugvallen op de oude besturingsmechanismen, en blijven doen wat hij/zij altijd al deed. Dit werkt greenwashing in de hand, omdat mooie woorden op papier niet leiden tot concrete acties en meetbare doelen om te verduurzamen of diverser te worden.

Maar waar een wil is, is een weg:

### **Zoek het buiten je eigen bubbel**

Bestuurders leven naar eigen zeggen te veel in hun eigen bubbel, waardoor ze *out of touch* (dreigen te) raken met maatschappelijke vraagstukken en stakeholdergroepen buiten hun eigen peers. Zelfs voor de 25 procent gemotiveerde bestuurders blijkt dit een risico: ook zij zoeken, om tot een toekomstbewustere toon aan de top te komen, met name naar inspiratie binnen eigen kring. Naast inspirerende voorbeelden heeft een groot deel van de bestuurders behoefte aan intervisie met peers. Het gebrek aan inspirerende topbestuurders die eigenhandig de transitie binnen hun bedrijf weten waar te maken, of daarvoor worden afgestraft zoals recentelijk Emmanuel Faber van het Franse voedingsconcern Danone, werkt ontmoedigend voor de groep gemotiveerde bestuurders. Ze weten nog steeds niet goed 'hoe' ze het moeten doen. Zorg daarom voor inspiratie buiten de eigen bubbel, en haal bewust signalen van buiten naar binnen. Een frisse wind en meer zuurstof in de bestuurskamers komt iedereen ten goede.

### **Zet de eerste stap**

Huidige bestuurders lijken verkrampt: velen erkennen dat er iets moet veranderen, maar het ontbreekt hen aan handelingsperspectief. Zolang de *hoe*-vraag niet wordt beantwoord, blijven ze hun bedrijven op de oude manier aansturen. Toch zijn zowel huidige bestuurders als *future leaders* in staat om heel concrete stappen te formuleren richting een toekomstbewuste toon. Huidige bestuurders zien als eerste stappen het verbreden van interne inspraakmogelijkheden voor

### CONCRETE AANBEVELINGEN

Het vierde Nationale Toon aan de Top onderzoek geeft ondernemers en toezichthouders de volgende vijf stappen richting toekomstbewust besturen:

- Maak het stakeholdermodel en een open stakeholderdialoog leidend binnen organisaties.
- Toets de intrinsieke motivatie van het leiderschap op de kernthema's duurzaamheid, inclusiviteit en innovatiekracht.
- Maak diversiteit in de top een speerpunt (voorkom een monocultuur).
- Maak verbinding met 'de stem van de toekomst'. Werk bewust intern aan jongerenparticipatie.
- Vertaal geloofwaardig maatschappelijke vraagstukken in de strategie van organisaties en verplicht organisaties verantwoording af te leggen over de vijf thema's van toekomstbewust besturen middels de Corporate Governance Code (Comply and Explain).

werknemers. Op deze manier kan er volgens hen meer co-eigenaarschap worden gecreëerd onder de huidige werknemers. Daarnaast benoemen huidige bestuurders het verbinden van duidelijke doelen aan de missie en visie van het bedrijf. Zij zien daarbij het starten van een stakeholderdialoog als belangrijke eerste stap om te toetsen in hoeverre de stakeholders ook meebewegen met de missie van de organisatie. *Future leaders* benoemen als eerste stap een verschuiving in het gedrag van de huidige bestuurders: zij moeten intrinsiek gemotiveerd raken (al dan niet door training en coaching richting een hoger omgevingsbewustzijnsniveau), een langetermijnperspectief aannemen en in het verlengde daarvan meer ruimte geven voor duurzame oplossingen – die op de korte termijn een grotere investering vragen, maar op de lange termijn positieve resultaten opleveren.

Daarnaast vinden *future leaders* het belangrijk dat er een grotere verscheidenheid aan stakeholderstemmen structureel klinkt aan de bestuurstafel. Dit kan door het beter inbedden van de stakeholderdialoog in

de top van het bedrijf en door het versneld diversifiëren van de bestuurssamenstelling. Kortom, de huidige bestuurders én de stem van de toekomst zijn hierin eensgezind: de eerste stap richting toekomstbewust besturen is een open bestuursstijl waarbij het stakeholdermodel leidend is, zowel binnen als buiten de organisatie. Hiervoor is het nodig dat huidige bestuurders hun individualistische bestuursstijl vaarwel zeggen. De charismatische leider, die zelfstandig de heilige graal uitvindt om het eigen bedrijf te verduurzamen, bestaat niet, en is bovendien niet gewenst door de toekomstige generatie. Zij zien liever een gemotiveerde bestuurder, die realistisch en transparant is over de eigen beperkingen, als mens en als organisatie. Met een dergelijke bestuurder kunnen zij zich verbinden. Het werken vanuit een open bestuurscultuur in partnerschappen en co-creatie dient zich steeds sterker aan als enige serieuze optie om te komen tot geloofwaardige strategieën voor de transitie richting meer duurzaamheid, diversiteit en innovatiekracht.

**Met dank aan Mandy Bakker en Abel Koentjes voor hun ondersteuning bij de uitvoering van het onderzoek.**

1. Rapporten 'Toon aan de Top' 2009, 2014 en 2018, BHRM, <https://bhrm.nl/toon-aan-de-top-2021/>.
2. <https://www.mccg.nl/?page=5178>.
3. vno-ncw\_en\_mkb-nederland (2020), Ondernemen voor brede welvaart.
4. M. Hofkes (2020), The Future of Governance.

**<https://nieuwbestuur.nl/webshop/onderzoek-toon-aan-de-top-2020-2021/>.**