

Een kijkje in de “boardroom” met Frans van Steenis

Associate Partner Frans van Steenis deelt zijn gedachten over de belangrijkste veranderingen die hij de afgelopen tien jaar in diverse boardrooms heeft meegemaakt. Frans heeft decennialange ervaring als CEO en bestuurder van een aantal van de meest vooraanstaande Nederlandse bedrijven, zoals TUI, Holland International Travel Group, De Nationale Kamer van Koophandel, Adecco International, Deloitte en De Nederlandse Staatsloterij.

Frans is sinds 2017 Associate Partner bij Hague Corporate Affairs, waar hij klanten voorziet van strategisch advies, zowel op het gebied van corporate communicatie als public affairs.

#1. Leiderschap “Er is een hernieuwde cultuur van compromissen”

In de afgelopen tien jaar ben ik getuige geweest van een radicale verandering van mentaliteit en leiderschap op directieniveau. Tot een paar jaar geleden was het gebruikelijk dat raden van bestuur werden geleid door een voorzitter met een sterke visie op groei en strategie. Maar de wereld van nu is veel te complex om te vertrouwen op de visie van één persoon en op een vooruitblik van 10 jaar. Vandaag de dag zie je dat leden van raden van bestuur meer communiceren, samenwerken en informatie uitwisselen om het grotere doel te dienen. Compromissen zijn centraal komen te staan.

Vaker updates van Hague Corporate Affairs ontvangen?

Schrijf u in op de Hague Times en ontvang eens per kwartaal corporate affairs insights in uw mailbox.

[Klik hier om in te schrijven](#)

#2. Het 30% Quotum “De bestuurskamer moet een afspiegeling zijn van de samenleving”

“In het algemeen moet de raad van bestuur een afspiegeling zijn van de samenleving, haar aspiraties en haar behoeften. Ik ben van mening dat de invoering van het quotum van 30% een zeer goede beslissing is geweest, hoewel het zeer triest is dat we dit doel niet konden bereiken zonder een specifiek beleid.

Het is bewezen dat diverse raden van bestuur bedrijven helpen beter te reageren op de snel veranderende markt en concurrentie. Vanuit mijn eigen ervaring denk ik dat vrouwen beter met verandering kunnen omgaan. En dat is belangrijk, in een steeds veranderende en complexere wereld. Vrouwen benaderen overgangen soms met meer geduld en flexibiliteit. Ze zijn minder gericht op “hun stempel drukken” en roepen om drastische veranderingen; ze zijn bereid te luisteren en zich aan te passen. Die kwaliteiten zijn zeer waardevol in de boardroom.

Over het algemeen heeft de complexiteit van de samenleving besturen gedwongen om te diversifiëren en mensen aan te nemen met verschillende culturele achtergronden en verschillende expertisegebieden, denk aan duurzaamheid, diversiteit, inclusie, IT en kunstmatige intelligentie.”

#3. Technologie

“Succesvolle strategische beslissingen ontstaan bij positieve interpersoonlijke relaties, niet in virtuele vergaderingen”

"Boardrooms zijn, net als alle andere lagen van bedrijven, niet immuun voor nieuwe manieren van werken. In de nasleep van de coronapandemie hebben we een sterke toename gezien van het gebruik van online tools om te vergaderen, zoals Teams of Zoom. Deze tools zijn niet alleen handig, maar helpen bedrijven ook onnodige vluchten en de bijbehorende CO2-uitstoot te beperken.

Hoewel ik geloof dat dit geweldig is voor het dagelijkse werk, zie ik ook dat op het niveau van de raad van bestuur, net als op elk ander strategisch niveau, persoonlijke interacties van cruciaal belang zijn om positieve en dynamische relaties te onderhouden. Bestuurskamers zouden minstens drie of vier keer per jaar in een fysieke opstelling moeten samenkomen om de volgende stappen te bepalen, tussentijdse prioriteiten te herzien en de relaties verder te verstevigen.

In de moderne directiekamer moet tijd worden besteed aan het leren kennen van je collega's, niet alleen op professioneel maar ook op persoonlijk vlak. Alleen door iemands belangrijkste eigenschappen, standpunten en perspectieven te kennen, kun je de beste beslissingen nemen.

#4. Verantwoording en prestaties

“Het vertrouwen moet worden hersteld. Meer transparantie over prestaties en beloning is een manier om dat te doen”

"De verantwoordingsplicht van bedrijven wordt meer dan ooit onder de loep genomen. De samenleving verwacht van bedrijven dat zij hogere transparantie- en duurzaamheidsnormen in acht nemen. Maar over het algemeen is het vertrouwen in de bedrijfs wereld laag. De afgelopen jaren waren bezaaid met schandalen die in verband werden gebracht met slecht bestuur. Denk aan Wirecard, Thomas Cook in Europa, Arthur Andersen of Enron in de Verenigde Staten. Dit vertrouwen moet worden hersteld door grotere transparantie te bevorderen en voorbeeldig gedrag te tonen.

Een manier om te beginnen is de beloning en prestatiebeoordeling van leden van de raad van bestuur onder de loep te nemen. Raden van bestuur zijn doorgaans belast met het vaststellen van prestatie maatstaven voor CEO's, maar kijken zelden naar hun eigen prestaties. Wat de vergoeding betreft, hoe kan een lid van de raad van bestuur soms 20 keer meer verdienen dan zijn persoonlijke assistent? Als daar een reden voor is, moet die worden uitgelegd. Net als alle andere werknemers moeten leden van de raad van bestuur worden beloond wanneer zij presteren. Als zij ondermaats presteren, kunnen zij niet vergelijkbaar worden beloond".

