

Evaluatie van het toezichthoudend orgaan en zijn leden

**Een handreiking voor raden van toezicht
en besturen van organisaties voor welzijn
en maatschappelijke dienstverlening**

Uitgave

MOgroep Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening
Newtonlaan 115
Postbus 3332
3502 GH Utrecht
telefoon:030 298 34 34
e-mail: info@mogroep.nl
www.mogroep.nl

Samenstelling

Governance Support BV, Utrecht

Utrecht, september 2010

Inhoud

1.	Inleiding	4
1.1.	Verdere professionalisering	4
1.2.	Doel en opzet van de handreiking	4
2.	Aandachtspunten bij het bepalen van de aanpak	6
3.	Evaluatie van het collectief	8
3.1.	Inhoud	8
3.2.	Aanpak	9
3.2.1.	On top of mind	9
3.2.2.	Geholpen door een aandachtspuntenlijst	9
3.2.3.	Gedetailleerde enquête	11
4.	Evaluatie van individuele leden	13
4.1.	Inhoud	13
4.2.	Aanpak	14
4.2.1.	Bilaterale gesprekken	15
4.2.2.	Groepsgesprek	15
4.2.3.	360° feedback	15
5.	Spelers met bijzondere rollen	17
5.1.	De voorzitter	17
5.2.	De raad van bestuur/de directie	17
5.3.	Externe ondersteuning	18

1. Inleiding

1.1. Verdere professionalisering

De raad van toezicht dan wel – bij een bestuursmodel – het bestuur is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn functioneren. De kwaliteit van het intern toezicht staat sterk in de belangstelling. Dat begon met publicaties over ernstig disfunctioneren in het bedrijfsleven en bij maatschappelijke ondernemingen. Nu leeft breed het besef dat professioneel intern toezicht een belangrijke voorwaarde voor goed bestuur is, zeker als het managen van een onderneming complexer wordt.

De Governancecode Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening regelt een groot aantal zaken die onder meer de kwaliteit van het intern toezicht bevorderen, zoals het werken met een profielschets voor leden van de raad van toezicht en het bestuur, zorgvuldige herbenoeming, het op pijl brengen en houden van de nodige deskundigheid van de leden en een jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren.

Het belang van de evaluatie dringt steeds meer door, niet alleen omdat het op grond van de code moet, maar vooral ook omdat men ervaart dat een goede zelfevaluatie bijdraagt aan de professionaliteit van de raad van toezicht, dan wel het bestuur.

Enkele voorbeelden uit de praktijk.

- Er komt steeds meer op het bordje van de raad van toezicht/het bestuur te liggen. Het wordt dan ook steeds moeilijker om tijd te vinden om eens over het eigen functioneren te praten. Een vast jaarlijks evaluatiemoment zorgt ervoor dat zaken die niet zo goed gaan, maar niet urgent zijn toch de nodige aandacht krijgen. Dat kan toekomstige problemen voorkomen. Een voorbeeld: de raad van toezicht wordt feitelijk door 3 leden 'getrokken'. Zij hebben ook de nodige kennis en ervaring. Als de organisatie een fusietraject ingaat, ontstaan spanningen. De andere leden zijn negatief over het voorstel, maar reageren meer emotioneel dan rationeel. Zij hebben het gevoel niet echt mee te tellen, en dat gevoel bestaat al lang.
- Maar ook als er tijd is, blijkt zelfreflectie en het elkaar aanspreken moeilijk te zijn. Leden van een raad van toezicht/bestuur vinden het vaak moeilijk om elkaar feedback te geven. "Wie ben ik om een oordeel te vellen over ..." en "Wie is hij om iets te vinden van ..." Een formeel evaluatiemoment kan de nodige legitimering voor kritische evaluatieve opmerkingen bieden.
- Naarmate de leden van een raad van toezicht/bestuur langer samenwerken, versterken zij elkaars gemeenschappelijke opvattingen en werkwijzen en krijgen daar steeds meer vertrouwen in. Dit maakt het voor een nieuw lid vaak moeilijk om ruimte te vinden voor terugkoppeling van zijn/haar kritische observaties en andere opvattingen. Een goede zelfevaluatie biedt gelegenheid om ingesleten patronen kritisch tegen het licht te houden.

Al met al redenen genoeg om in de zelfevaluatie te investeren.

1.2. Doel en opzet van de handreiking

Hoe richt je een goede zelfevaluatie in? MOgroep W&MD krijgt veel vragen over de zelfevaluatie van de raad van toezicht/het bestuur. "Welke onderwerpen stellen we aan de orde?" "Wat is een geschikte aanpak?" "Hoe halen we het optimale eruit?"

MOgroep W&MD wil raden van toezicht en besturen met deze handreiking bij de jaarlijkse zelfevaluatie ondersteunen.

Eerst geeft de handreiking in hoofdstuk 2 enkele algemene aandachtspunten.

Vervolgens worden concrete suggesties gedaan voor het evalueren van:

- het functioneren van de raad van toezicht/het bestuur als collectief: inhoud en aanpak (hoofdstuk 3)
- het functioneren van de individuele leden: inhoud en aanpak (hoofdstuk 4)

In kaders geven wij op verschillende plaatsen in de tekst 'tips voor de trekker'. De trekker is meestal de voorzitter, tenzij een externe wordt ingeschakeld. Tot slot gaan we in op enkele spelers met bijzondere rollen (hoofdstuk 5): de voorzitter, de raad van bestuur/directie en externe ondersteuning komen hier aan de orde.

2. Aandachtspunten bij het bepalen van de aanpak

“De raad van toezicht/het bestuur evalueert minimaal een keer per jaar zijn eigen functioneren en dat van zijn leden en eventuele commissies en trekt op basis daarvan conclusies. Uitkomsten en afspraken uit de evaluatie worden vastgelegd. De evaluatie geschiedt zonder de raad van bestuur/directie. De raad van bestuur/directie wordt vooraf gevraagd zijn beeld over het functioneren van de raad van toezicht/het bestuur mee te geven.” Zo staat het in de Governancecode Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening.

Doel

Met het opvoeren van een verplicht nummer of het bij herhaling aan elkaar bevestigen ‘dat het goed gaat’ wordt aan het doel van zelfevaluatie voorbij gegaan. Bij zelfevaluatie gaat het om de vraag ‘kan het beter en zo ja hoe?’ Dat levert positieve effecten op.

- Men houdt elkaar scherp en voorkomt inslijtende patronen waarvan men op den duur meer last dan baat heeft.
- De gemeenschappelijke opvattingen over ‘goed toezicht’ worden aangescherpt.
- Waar nodig worden concrete verbeterpunten geformuleerd en vervolgens ook daadwerkelijk opgepakt.

Dat leidt tot verdere professionalisering, zowel van de raad van toezicht/het bestuur als collectief als van zijn individuele leden.

Frequentie

“Moet je hier nu jaarlijks apart bij stilstaan?” vragen sommigen zich af. Het antwoord is “ja”. Het aantal vergaderingen van de raad van toezicht/het bestuur is beperkt en de agenda is vol. Als er al tussentijds bij het functioneren wordt stilgestaan dan is het ad hoc, naar aanleiding van een ‘losse’ zaak die zich op dat moment voordoet. Het gaat er juist om dat de raad van toezicht/het bestuur ook eens stilstaat bij patronen en de bredere context.

Intensiteit

Vaak klinkt de roep om de evaluatie efficiënt aan te pakken, bijvoorbeeld ‘tijdens een etentje’ of ‘een half uur in de marge van de reguliere vergadering’. De ervaring leert dat ook dan de positieve effecten gering zijn.

Van de andere kant schuilt er ook een gevaar in het te zwaar aanzetten van de evaluatie. “Alles moet open op tafel.” “We moeten het vooral over onze gevoelens hebben, onze twijfels, wat ons dwars zit en wat wij van elkaar vinden.” Een maximale openheid is lang niet altijd functioneel of constructief, en de raad van toezicht/het bestuur hoeft niet in groepstherapie.

Draagvlak

Er moet voldoende draagvlak voor de evaluatie zijn. Motieven, verwachtingen en kritische beelden die er bij leden van de raad van toezicht/het bestuur ten aanzien van de zelfevaluatie leven, kunnen mede bepalend zijn voor de aanpak die gekozen wordt.

Van belang is dat de evaluatie niet demotiverend werkt, maar juist motiveert om er het volgende jaar nog meer uit te halen.

Uitgangssituatie

Voor de keuze van de aanpak van de zelfevaluatie zijn tevens de volgende drie factoren van belang.

- Mate waarin een helder en *gemeenschappelijk referentiekader* aanwezig is voor wat een goede raad van toezicht/een goed bestuur is.
Wanneer doe je het goed? Om dat te bepalen heb je een gemeenschappelijk referentiekader nodig, oftewel normen waaraan je je kunt spiegelen. Deze normen volgen onder meer uit de governancecode. De raad/het bestuur moet de codebepalingen voor zichzelf inkleuren: met zijn visie op de rol van de raad/het bestuur en zijn leden, met eigen spelregels die onder meer in statuten, reglementen en de profielschets worden vastgelegd, en met een in de praktijk ontwikkelde common sense, bijvoorbeeld over incidenten die de raad van bestuur/directie hoort te melden. Bij de evaluatie wordt de bestaande praktijk getoetst aan de normen. Als de praktijk afwijkt van de normen kun je twee conclusies trekken: a) de praktijk moet worden verbeterd of b) de norm moet worden aangescherpt of bijgesteld.
Een diffuus beeld van een 'goed' functionerend intern toezicht maakt de evaluatie lastig. In een dergelijk geval is het goed om eerst dat gemeenschappelijke referentiekader te creëren ("wanneer vinden wij dat wij het goed doen?") en vervolgens stil te staan bij de vraag "doen wij het goed?" Als men al een helder gemeenschappelijk beeld heeft, blijkt dat de jaarlijkse evaluatie bijdraagt aan de aanscherping hiervan. Bovendien is het goed om dat beeld regelmatig te toetsen.
- De bereidheid en het vermogen tot *(zelf)reflectie*
Een goede evaluatie van de raad van toezicht/het bestuur kan niet zonder een zekere mate van (zelf)reflectie bij de leden. Toezichthouders moeten de *bereidheid* hebben om kritisch naar het functioneren van zichzelf en van het collectief te kijken (*willen*). Zij moeten daartoe ook het *vermogen* hebben (*kunnen*). Dat wil zeggen dat zij zich een oordeel kunnen vormen over de kwaliteit van het functioneren van de raad van toezicht/het bestuur en het eigen functioneren. Indien het vermogen tot (zelf)reflectie nog niet zo sterk is, dan is een zorgvuldige en doortastende gespreksleiding die weet te doseren van groot belang.
- De bereidheid en het vermogen om *elkaar aan te spreken* op wat niet zo goed gaat of anders zou moeten.
Een goede evaluatie is gebaat bij de aanwezigheid van een *cultuur* binnen de raad van toezicht/het bestuur waarin het mogelijk is om elkaar open en onbevangen aan te spreken (*mogen*).
Ook hier kan een goede dosering en een zorgvuldige, maar ook doortastende gespreksleiding helpen.

Documenten

De jaarlijkse evaluatie kan aanleiding vormen om documenten als statuten of reglementen aanpassen. Dit is waarschijnlijk niet jaarlijks het geval. Wel is het zaak om periodiek, bijvoorbeeld na drie jaar, de relevante documenten te toetsen op hun actualiteit, volledigheid en consistentie. Dit vormt dan een onderdeel van de evaluatie in dat betreffende jaar.

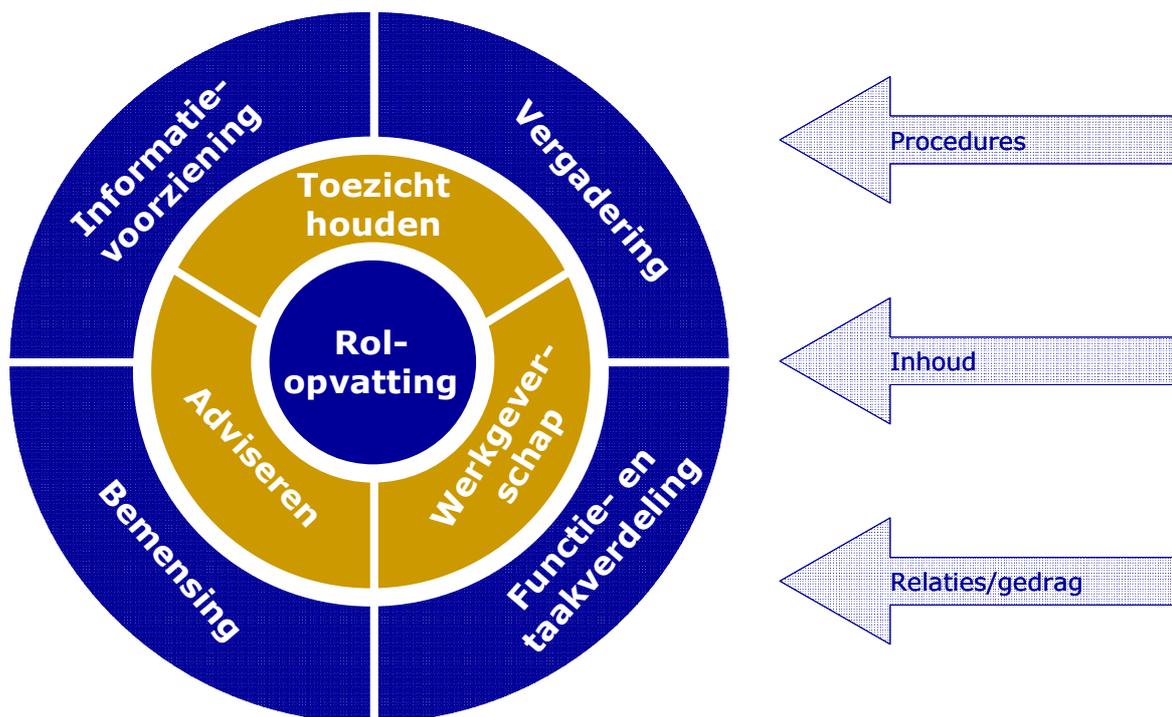
- Ga na welke *verwachtingen* de leden van de raad van toezicht/het bestuur van de evaluatie hebben
- Bepaal in hoeverre de leden van de raad van toezicht/het bestuur een helder, gemeenschappelijk *referentiekader* voor hun rol en functioneren hebben.
- Bepaal in hoeverre sprake is van *het vermogen en de bereidheid* tot (zelf)reflectie
- Bepaal in hoeverre men elkaar in de raad van toezicht/het bestuur de *cultuur* is om *elkaar aan te spreken*
- Houd met deze analyse rekening bij het bepalen van de inhoud en aanpak van de zelfevaluatie (zie de volgende hoofdstukken).
- Zorg ervoor dat periodiek ook de relevante documenten bij de evaluatie worden betrokken.

Tips voor de trekker

3. Evaluatie van het collectief

3.1. Inhoud

Hier komen we bij de kern van de jaarlijkse evaluatie van de raad van toezicht/het bestuur: het functioneren van het orgaan als collectief. Het gaat om een groot aantal met elkaar samenhangende aspecten. Waar begin je mee? Hoe zorg je ervoor dat alles wat belangrijk is aan bod komt? Een hulpmiddel bij het verder uitdiepen hiervan is het onderscheiden van de verschillende factoren die bepalend zijn voor 'good governance', zoals in de afbeelding hierna weergegeven.



Dit model concentreert zich op de toezichthoudende functie van de raad van toezicht/het bestuur. Indien sprake is van een bestuursmodel (met name van een instruerend bestuur), is aanvulling nodig met betreffende bestuurlijke functies. Die aanvulling moet worden doorvertaald naar de instrumenten die wij hierna schetsen, zoals de aandachtspuntenlijst op pagina 9 en het referentiekader voor de leden op pagina 12 en 13.

Het betreft drie kerntaken.

- Toezicht houden:
 - beslissen over de goedkeuring/vaststelling van bestuursbesluiten
 - monitoren van het functioneren van de organisatie en de raad van bestuur/directie
- Adviseren: als klankbord en raadgever voor de raad van bestuur/directie optreden
- Werkgeversrol richting de leden van de raad van bestuur/directie vervullen

Het betreft vier *voorwaarden* om deze kernfuncties goed te kunnen vervullen.

- Informatievoorziening voor de raad van toezicht/het bestuur
- Functie- en taakverdeling binnen de raad van toezicht/het bestuur
- De vergadering: in technische zin en wat de groepsdynamiek bij oordeels- en besluitvorming betreft
- Bemensing: kwaliteitsprofiel van de raad van toezicht/het bestuur, wijze van (her)benoeming, zittingstermijnen, deskundigheidsbevordering, onafhankelijkheid.

Deze aspecten kunnen vanuit verschillende invalshoeken worden bekeken.

- Procedures: hebben we de goede statutaire bepalingen en spelregels en houden we ons daaraan?
- Inhoud: hebben we het over de zaken die van wezenlijk belang zijn; kijken we op de goede manier naar de organisatie en de raad van bestuur/directie?
- Relaties/gedrag: zijn onze onderlinge relaties en de relaties met de raad van bestuur/directie en ons gedrag zodanig dat we de kerntaken goed kunnen uitvoeren?

3.2. Aanpak

We schetsen drie mogelijkheden voor de aanpak van de evaluatie van het functioneren van de raad van toezicht/het bestuur als collectief.

De governancecode bepaalt dat de raad van bestuur/directie in de gelegenheid wordt gesteld om input voor de zelfevaluatie te leveren. Dit is in alle drie aanpakken ingebouwd.

3.2.1. On top of mind

Bij deze aanpak worden alle leden van de raad van toezicht/het bestuur en de raad van bestuur/directie voorafgaand aan de evaluatiesessie gevraagd om de punten aan te geven die er bij hem/haar leven:

- Wat gaat goed en moeten we koesteren/moeten we zo blijven doen?
- Wat gaat niet goed en moeten we daarom bespreken?
- Welke vragen heb ik over de rol en het functioneren van de raad van toezicht/het bestuur, die ik in de sessie wil bespreken?

De trekker van de evaluatiesessie inventariseert die punten vooraf, per e-mail of in een (telefoon)gesprek met elk lid van de raad van toezicht/het bestuur en van de raad bestuur/directie.

Tijdens de sessie geeft de toezichthouder die het betreffende punt heeft aangebracht hierop een korte toelichting, waarna de trekker de bespreking leidt en ervoor zorgt dat elk punt zo nodig wordt afgesloten met afspraken en actiepunten.

Het voordeel van deze aanpak is dat wat het meest leeft ook echt de aandacht krijgt. Nadeel kan zijn dat blinde vlekken niet gezien worden.

3.2.2. Geholpen door een aandachtspuntenlijst

In deze aanpak wordt de leden van de raad van toezicht/het bestuur en van de raad van bestuur/directie vooraf een lijst met aandachtspunten voorgelegd, gebaseerd op de kernfuncties en randvoorwaarden zoals in het model onder paragraaf 3.1. weergegeven. Wij geven op de volgende pagina een korte versie van de aandachtspuntenlijst. Die kan naar behoefte worden uitgewerkt en er kunnen uiteraard eigen accenten worden aangebracht, mede gerelateerd aan de gebeurtenissen in het afgelopen jaar.

Korte versie van een aandachtspuntenlijst

- De kernfunctie *'toezicht houden'*
 - Is er helderheid over welke zaken goedkeuring/vaststelling behoeven?
 - Verzekeren wij ons van de nodige informatie om ons een goed beeld te kunnen vormen van wat ter goedkeuring/vaststelling wordt voorgelegd?
 - Hoe is de kwaliteit van onze oordeels- en besluitvorming bij goedkeurings-/ vaststellingsvragen?
 - Weten we het functioneren van de organisatie en de raad van bestuur/directie op de wezenlijke punten te monitoren?
 - Is er bij ons balans tussen aandacht voor de continuïteit en de maatschappelijke doelen?
 - Is er bij ons balans tussen aandacht voor de lange termijn en het functioneren hier en nu?
- De kernfunctie *'adviseren'*
 - Hebben de raad van toezicht/het bestuur en zijn leden meerwaarde als adviseur van de raad van bestuur/directie (sparringpartner, klankbord et cetera)?
 - Wordt de adviesfunctie op adequate wijze ingevuld?
 - Wordt het netwerk van de toezichthouders optimaal benut?
- De kernfunctie *'werkgeversrol richting de leden van de raad van bestuur/directie'*
 - Is het beoordelings- en beloningsbeleid helder?
 - Zijn er heldere afspraken over de procedure van de jaarlijkse beoordeling en het bepalen van de beloning en over wie daarbij het voortouw nemen?
 - Wordt de beoordeling van de (leden van de) raad van bestuur/de directie jaarlijks goed in de gehele raad van toezicht/het bestuur besproken.
- De randvoorwaarde *'informatievoorziening'*
 - Heeft de raad van toezicht/het bestuur een helder beeld van de informatie die hij nodig heeft om het functioneren van de organisatie en de raad van bestuur/directie op de wezenlijke punten te kunnen volgen?
 - Krijgt de raad/het bestuur de nodige informatie van de bestuurder en op een overzichtelijke wijze en wordt voldoende doorgevraagd?
 - Heeft de raad/het bestuur daarnaast voldoende voeling met de organisatie en de omgeving waarin de organisatie zich beweegt, waaronder de stakeholders?
- De randvoorwaarde *'vergadering'*
 - Is er een jaaragenda?
 - Geeft de agenda voor de afzonderlijke vergaderingen voldoende aan wat de bedoeling is van de geagendeerde onderwerpen (informatie, bespreking, besluitvorming)?
 - Zijn de frequentie en duur van de vergaderingen passend?
 - Wordt er effectief vergaderd? Bijvoorbeeld: Krijgen de belangrijke zaken de nodige aandacht? Heeft iedereen de nodige inbreng en wordt er naar elkaar geluisterd? Weet men knopen door te hakken, maar ook meer tijd te nemen als het nodig is?
- De randvoorwaarde *'functie- en taakverdeling'*
 - Is er helderheid over wat de voorzittersfunctie inhoudt en wordt die rol goed ingevuld?
 - Geldt dit ook voor andere functies en taken binnen de raad van toezicht/het bestuur?
 - Is de relatie tussen het werk van de commissies/leden met een bepaalde functie en de rol van het collectief helder en adequaat?
- De randvoorwaarde *'bemensing van de raad van toezicht'*
 - Is de profielschets voor de raad van toezicht/het bestuur actueel en voldoende richtinggevend? Sluit de bestaande samenstelling aan op de actuele profielschets?
 - Wordt waar nodig geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering van leden?
 - Is de (schijn van) onafhankelijkheid van leden voldoende aanwezig?
 - Leiden de wijze van benoeming en herbenoeming van leden van de raad van toezicht/het bestuur tot de goede besluiten?

Geholpen door deze lijst worden voorafgaand aan de evaluatiesessie per aandachtspunt dezelfde vragen gesteld als zojuist.

- Wat gaat goed en moeten we koesteren/moeten we zo blijven doen?
- Wat gaat niet goed en moeten we daarom bespreken?
- Welke vragen heb ik over de rol en het functioneren van de raad van toezicht/het bestuur, die ik in de sessie wil bespreken?

De trekker van de evaluatiesessie inventariseert die punten vooraf, per e-mail of in een (telefoon)gesprek met elk lid van de raad van toezicht/het bestuur en van de raad van bestuur/directie.

Voordeel van deze aanpak is dat blinde vlekken eerder worden zien en dat de drempel verlaagd wordt om 'lastige onderwerpen' te benoemen. Dat laatste kan worden bevorderd door juist rond deze issues vragen in de aandachtspuntenlijst op te nemen en daarmee te 'legitimeren' dat zij ook besproken kunnen worden.

Nadeel kan zijn dat ook onderwerpen van minder groot belang op de agenda komen en dat belangrijke onderwerpen die men niet in de lijst terugziet, juist niet op de agenda verschijnen. Het is aan de trekker om dat te bewaken.

3.2.3. Gedetailleerde enquête

Bij deze aanpak vullen de leden van de raad van toezicht/het bestuur en van de raad van bestuur/de directie vooraf een enquête met stellingen in waarin alle facetten van het functioneren van de raad van toezicht/het bestuur zijn opgenomen.

De stellingen zijn net zoals de aandachtspuntenlijst gebaseerd op de kernfuncties en randvoorwaarden voor een goed functionerende raad van toezicht/bestuur, maar zijn uitgebreider en gaan dieper.

Door ook stellingen op te nemen over '*lastige onderwerpen*' (bijvoorbeeld de dynamiek in de groep), wordt de drempel verlaagd om ook dit soort onderwerpen te benoemen.

In het onderstaande treft u enkele voorbeelden aan van bij zelfevaluaties gebruikte stellingen. De antwoordmogelijkheden zijn steeds: 1: geheel oneens, 2: oneens, 3: deels eens, deels oneens, 4: eens, 5: geheel mee eens.

Toezicht houden (selectie)	1	2	3	4	5
Voor de RvT/het bestuur is duidelijk waarop hij moet letten om het functioneren van de onderneming te volgen en beoordelen.					
De RvT/het bestuur beschikt ook over de informatie om het functioneren van de onderneming te volgen en beoordelen.					
Voor de RvT/het bestuur is duidelijk wat de relevante externe ontwikkelingen zijn om te volgen en beoordelen.					
De RvT/het bestuur houdt op adequate wijze voeling met wat bij medewerkers/de OR leeft.					
De RvT/het bestuur houdt op adequate wijze voeling met wat bij vrijwilligers/het orgaan van vrijwilligers leeft.					

Werkgeversrol (selectie)

	1	2	3	4	5
De RvT/het bestuur heeft een duidelijk beeld van de eisen waaraan het lid van de RvB/de directie moet voldoen en heeft dat aan hem/haar overgebracht.					
De RvT/het bestuur heeft een duidelijk beloningsbeleid. Bij variabele beloning: heldere afspraken over de te behalen prestaties en daaraan gekoppelde beloning.					
Voorafgaand aan het beoordelingsgesprek bespreekt de RvT/het bestuur het functioneren van de leden van de RvB/de directie grondig, zonder hun aanwezigheid.					

Vergadering (selectie)

	1	2	3	4	5
Er is een cultuur binnen de RvT /het bestuur en in de relatie met de RvB/de directie waarin het goed mogelijk is kritisch door te vragen.					
Meningsverschillen worden niet gemedend en gevoelige zaken worden benoemd.					
Voor elk lid van de RvT/het bestuur geldt dat hij/zij de vergaderingen slechts zeer sporadisch verzuimt, tijd heeft voor aanvullende werkzaamheden en altijd goed voorbereid is.					

De trekker zorgt voor een overzicht van de totaalscores per vraag. Dat wordt aan de leden van de raad van toezicht/het bestuur ter beschikking gesteld.

De totaalscores maken duidelijk waar aandachtspunten liggen om besproken te worden:

- omdat unaniem is aangegeven dat er onvolkomenheden zitten
- omdat de scores van de verschillende respondenten nogal uiteenlopen; dat kan betekenen dat men de praktijk verschillend waarneemt of verschillend beoordeelt, bijvoorbeeld op grond van een uiteenlopend referentiekader
- omdat de leden van de raad van toezicht/het bestuur en van de raad van bestuur/directie unaniem zijn in hun positief oordeel, maar de (externe) trekker op basis van andere informatiebronnen daar vraagtekens bij zet (bijvoorbeeld: de toezichthouders geven aan de vinger goed aan de pols te houden, de kwartaalrapportages voor de raad van toezicht bevatten echter vooral financiële gegevens en nauwelijks gegevens over het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen).

Voordeel van deze aanpak is de grote volledigheid ten aanzien van de te bespreken onderwerpen, waarbij ook 'lastige zaken' in de stellingen kunnen worden opgenomen.

De stellingen frissen ook het besef van 'do's and don'ts' bij de toezichthouders weer op.

Nadeel is het risico dat de aandacht te veel uit gaat naar details of zaken die minder zwaar wegen.

- Bepaal de geschikte aanpak
- Enige variatie in aanpak over de jaren heen is wenselijk
- Zorg voor vastlegging van de afspraken
- Zorg voor het bewaken van het nakomen van de afspraken

Tips voor de trekker

4. Evaluatie van individuele leden

4.1. Inhoud

Bij dit onderdeel van de evaluatie is vaak sprake van enige schroom. Men ziet elkaar relatief weinig, meestal tussen vijf en acht keer per jaar. Men zit er – althans in formele zin – als ‘gelijken onder elkaar’. De functie van lid van de raad van toezicht/het bestuur is ook nog vaak verbonden met een zekere prestige. En dan moet je elkaar op een gegeven moment direct en open aanspreken op elkaars functioneren, op wat goed of minder goed gaat, of zoals sommigen er ook over denken: ‘plotseling zeer persoonlijk worden’ of ‘elkaar de maat nemen’.

Ook hier is het zaak om het doel van de evaluatie van individuele leden voor ogen te houden. De jaarlijkse evaluatie is primair bedoeld om leden feedback te geven op die zaken die van belang zijn om optimaal als toezichthouder te functioneren en op zodanige wijze dat men er iets mee kan om dat functioneren te optimaliseren. Dat is in het belang van de organisatie. Het is goed om te beseffen dat dit een functionele insteek is, hoewel er natuurlijk wel persoonlijke aspecten aan verbonden zijn.

Vooraf moet helder zijn waarop geëvalueerd wordt, met andere woorden wat het referentiekader is voor het functioneren van individuele leden. Het moet helder zijn wat van een lid van de raad van toezicht/het bestuur verwacht wordt.

Wij onderscheiden vijf clusters van evaluatieonderwerpen en schetsen die in het kort. Elke organisatie kan daar zijn eigen inkleuring en nadere uitwerking aan geven, mede gerelateerd aan de profielschets voor de raad van toezicht/het bestuur en zijn leden.

A. Weten wat de rol van toezichthouder inhoudt

- Is voldoende op de hoogte van de visie op de rol van toezichthouder bij de eigen organisatie en van de spelregels die in verschillende documenten zijn vastgelegd.
- Houdt zich op de hoogte van nieuwe inzichten op het gebied van corporate governance en in het bijzonder de rol van het intern toezicht en staat daar open voor.

B. De rol van toezichthouder inhoudelijk goed invullen

- De nodige basiskennis hebben (verworven) op de voor de organisatie relevante gebieden, om aan de oordeels- en besluitvorming over alle zaken adequaat deel te kunnen nemen.
- Zijn/haar kennis en netwerk op bestuurlijk en strategisch niveau kunnen inzetten.
- De specifieke kennis en netwerken hebben en inzetten die gekoppeld zijn aan zijn/haar specifieke rol in de raad van toezicht (vaak vastgelegd in het profiel voor een bepaalde vacature)
- Snel inzicht en overzicht weten te verwerven, ook in complexe situaties en bij complexe vraagstukken.

C. Tegenwicht kunnen bieden aan de raad van bestuur/directeur met behoud van een constructieve relatie

- Raad van Bestuur/directie niet alleen in zijn redeneringen kunnen volgen, maar ook proactief en kritisch andere invalshoeken en alternatieven naar voren kunnen brengen.
- Niet schromen om lastige vragen te blijven stellen als dat nodig is.
- Een onafhankelijke en onbevangen geest hebben, richting de raad van bestuur/directie en collega's.
- Dit alles niet vanuit machtsdenken, maar vanuit het verantwoordelijkheidsbesef als toezichthouder.

D. Een goede teamgenoot zijn

- In de raad van toezicht/het bestuur ruimte nemen en benutten voor een adequate eigen inbreng.
- Anderen ruimte geven voor hun inbreng en die inbreng meenemen in de eigen oordeels- en besluitvorming.
- Communicatief vaardig: eigen inbreng helder verwoorden en met de passende tone of voice.
- Kritisch en onafhankelijk denken: niet alleen meelopen en niet alleen reageren, maar ook zich een eigen oordeel vormen en zelf issues entameren. Zo nodig de confrontatie aangaan.
- Loyaal zijn aan een besluit dat de raad van toezicht/het bestuur heeft genomen.

E. De nodige inzet tonen voor de functie van toezichthouder: qua tijd en mentaal

- Present zijn bij de vergaderingen van de raad van toezicht/het bestuur
- Goed voorbereid zijn
- Ook beschikbaar zijn voor aanvullende werkzaamheden
- Er blijk van geven ook buiten de vergaderingen om, aandacht te hebben voor de organisatie en ontwikkelingen in haar omgeving
- Betrokken zijn bij de organisatie

Ook hier gaat het weer om een referentiekader voor het functioneren als toezichthouder. Indien sprake is van het bestuursmodel (met name een instruerend bestuur) moet het referentiekader worden aangevuld met aspecten die het functioneren als individueel bestuurder betreffen.

4.2. Aanpak

Het is goed mogelijk dat de evaluatie van de individuele leden aanvankelijk vooral impliciet aan de orde komt, bijvoorbeeld 'toevallig' als onderdeel van de evaluatie van het collectief, of gekoppeld aan het bespreken van de invulling van bepaalde functies binnen de raad van toezicht/het bestuur. Toch is het goed als het functioneren van individuele leden op enig moment ook expliciet aan de orde komt. Wij geven enkele mogelijkheden voor de aanpak aan.

4.2.1. Bilaterale gesprekken

De voorzitter heeft met elk lid van de raad van toezicht/het bestuur een individueel gesprek over diens functioneren. De voorzitter kan dat doen op basis van eigen observaties gedurende het jaar en rekening houdend met de meningen van de collega's in de raad/het bestuur. Indien de voorzitter het risico van persoonlijke inkleuring wil voorkomen, kan hij/zij voorafgaand aan de bilaterale gesprekken de meningen van de leden van de raad van toezicht/het bestuur (en eventueel van de raad van bestuur/de directie) gericht verzamelen in bijvoorbeeld een telefoonronde.

In het bilaterale gesprek geeft de voorzitter niet alleen feedback aan het betreffende lid, maar vraagt hij/zij ook zelf feedback over zijn/haar functioneren. Het is voor de voorzitter de kunst om een open sfeer te scheppen en zichzelf kwetsbaar op te stellen.

Voordeel van deze aanpak is de vertrouwelijke sfeer van een bilateraal gesprek. Hier kan vaak meer gezegd worden dan in een groter gezelschap.

Nadeel is dat het betreffende lid zijn/haar collega's niet rechtstreeks om verheldering over de feedback die zij hem/haar indirect geven, kan vragen.

Deze aanpak vraagt – wil hij optimaal worden uitgevoerd – een stevige gezags- en vertrouwenspositie van de voorzitter.

4.2.2. Groepsgesprek

Hier geven de leden van de raad van toezicht/het bestuur elkaar rechtstreeks feedback in de collectieve evaluatiesessie. Een ongeïmproviseerd collectief dat hieraan ongestructureerd begint, loopt het gevaar dat het blijft bij hoffelijke uitwisselingen. Het is beter om voorzichtig en met enige structuur te beginnen. Bijvoorbeeld door elk lid aan elke collega een terugkoppeling te laten geven van: a) een aspect van diens functioneren dat waardevol is en b) een kritisch punt ten aanzien van diens functioneren.

Van belang is de groepssfeer tijdens de evaluatie. Die wordt deels bepaald door de wijze waarop feedback wordt gegeven en dat kan door de trekker (bij)gestuurd worden.

4.2.3. 360° feedback

Een meer complete vorm van feedback levert de zogenaamde 360° feedback-methode. Deze aanpak begint met het opstellen van een lijst van criteria waaraan een lid van de raad van toezicht/het bestuur zou moeten voldoen. Bij het opstellen van die lijst kan gebruik gemaakt worden van het referentiekader op pagina 12 en 13 en de profielschets die men hanteert. Ieder lid van de raad van toezicht/het bestuur (en eventueel van de raad van bestuur/de directie) vult de lijst voor alle leden en – wat de leden betreft - voor zichzelf in, de zogenoemde 360° feedback. Wij illustreren dat in onderstaand schema.

Er worden cijfers ingevuld op een 5-punten schaal: 1=geheel afwezig tot 5= helemaal goed.

Criterium	Lid raad van toezicht/bestuur				
	A	B	C	D	E
Kent zijn/haar rol als lid van de raad van toezicht/het bestuur goed	5	3	3	5	3
Heeft de nodige basiskennis op alle relevante terreinen	3	4	4	2	3
...					

De terugkoppeling van de uitkomsten kan op verschillende manieren gebeuren. Wij schetsen drie mogelijkheden.

- De trekker stelt per lid van de raad van toezicht/het bestuur de totaalscores op en koppelt die in bilaterale gesprekken aan de betreffende persoon terug. De individuele scores blijven vertrouwelijk. Voordeel van deze aanpak is de veelal veilige context van het bilaterale gesprek. Daardoor kan het gesprek diepgang krijgen.
- De trekker koppelt aan elk lid van de raad van toezicht/het bestuur in een bilateraal gesprek zijn/haar totaalscores terug, evenals de achterliggende scores van de collega-toezichthouders. Hij/zij kan hierover naar believen in gesprek gaan met de ander. Als die mogelijkheid ook daadwerkelijk wordt benut, kan de openheid naar elkaar toe worden vergoot. Als die mogelijkheid niet wordt benut en daardoor vragen of irritaties in de lucht blijven hangen, kunnen relaties geschaad worden.
- Een derde variant is dat de totaalscores van alle leden in een gemeenschappelijke sessie van de raad van toezicht/het bestuur besproken worden. Elke raad van toezicht/elk bestuur moet zelf beoordelen of men deze openheid kan hanteren. Het kan immers ook tot verkrampte, ontwijkende en gespannen relaties leiden.

**Tips voor
de trekker**

- Bepaal de geschikte aanpak
- Zorg voor een duidelijk referentiekader vooraf
- Zorg ervoor dat ook de voorzitter wordt geëvalueerd
- Voorkom schijn-openheid. Beter een behoudende aanpak, dan pretenderen dat alles op tafel komt, terwijl iedereen weet dat dat niet zo is
- Enige variatie in de aanpak over de jaren heen is wenselijk

5. Spelers met bijzondere rollen

5.1. De voorzitter

Het is taak van de voorzitter om 'erop toe te zien dat jaarlijks een evaluatie plaatsvindt van de raad van toezicht/het bestuur en zijn leden' aldus de governancecode. In de praktijk is hij/zij doorgaans ook degene die de evaluatie initieert, die ervoor zorgt dat uit de evaluatie conclusies worden getrokken en vastgelegd en die bewaakt dat afspraken worden opgevolgd en actiepunten worden uitgevoerd.

Vaak leidt de voorzitter de evaluatiesessie, maar is zelf ook onderwerp van de evaluatie. Dat maakt het leiden van de evaluatie lastig, maar niet onmogelijk.

Er worden aan de voorzitter als trekker van de evaluatie bijzondere eisen gesteld, waaronder de volgende.

- Zich zelf kwetsbaar kunnen opstellen. Hiervan gaat een belangrijke voorbeeldwerking uit, bijvoorbeeld het vermijden van 'wij doen het toch goed'.
- De vaardigheid om zaken ook eens van een andere kant te belichten. Hierdoor ontstaat een sfeer waarin men openstaat voor andere opvattingen, wat weer belangrijk is voor het (kunnen en mogen) geven van feedback.
- Grote sensitiviteit voor mensen en mensen op hun gemak kunnen stellen; ook het stimuleren van tolerantie en respect voor elkaars verschillen, zonder dat dit leidt tot non-interventie.
- Inzicht in groepsprocessen en die kunnen sturen, ook bij spanningen.

Als deze voorwaarden minder aanwezig zijn, heeft het de voorkeur een externe te betrekken. Een externe kan los daarvan de meerwaarde hebben dat de voorzitter wordt vrijgespeeld om beter in de evaluatiesessie te participeren.

5.2. De raad van bestuur/de directie

Volgens de governancecode is de raad van bestuur/de directie niet bij de evaluatie van de raad van toezicht/het bestuur aanwezig. In sommige gevallen kan dat echter wel wenselijk zijn, bijvoorbeeld als na een fusie niet alleen het samenspel binnen de raad/het bestuur, maar ook met de raad van bestuur/directie opnieuw gedefinieerd moet worden.

De raad van bestuur/de directie moet wel altijd om inbreng voor de evaluatie worden gevraagd. Dat betekent dat ook de raad van bestuur/de directie, net als de leden van de raad van toezicht/het bestuur, de gelegenheid krijgen om vooraf inbreng te leveren, zoals wij bij het beschrijven van de aanpak in de paragrafen 3.2. en 4.2. hebben aangegeven. Er zijn vooraf goede afspraken met de leden van de raad van bestuur/de directie nodig over hoe er met hun inbreng wordt omgegaan.

Het ligt ook voor de hand dat de raad van bestuur/de directie enige terugkoppeling uit de evaluatiesessie ontvangt, in elk geval over zaken waar hij mee te maken heeft. Het kan nodig zijn om over dit soort zaken ook een gesprek met de raad van bestuur/de directie te hebben. Terughoudendheid achten wij geboden bij de terugkoppeling over de evaluatie van individuele leden van de raad van toezicht/het bestuur.

5.3. Externe ondersteuning

Er zijn verschillende overwegingen om de evaluatie extern te laten ondersteunen.

- Het vrijspelen van de voorzitter
- Bijzondere expertise op het gebied van groepsprocessen
- 'Blinde vlekken' gemakkelijker kunnen opsporen
- 'Vreemde ogen dwingen'
- Andere interventies kunnen plegen dan een insider
- Het instrumentarium dat een externe meebrengt (bijvoorbeeld een enquête)

Voor een instruerend bestuur verplicht de code om de evaluatie minimaal een keer per drie jaar te laten ondersteunen door een externe, die ook kan helpen om 'blinde vlekken' te onderkennen en bespreken.

Ook voor raden van toezicht of een toezichthoudend bestuur kan het helpen om periodiek, bijvoorbeeld eens per 2 of 3 jaar, een externe in te schakelen.

Tot slot

De zelfevaluatie moet een vanzelfsprekend onderdeel van het functioneren van de raad van toezicht/het bestuur worden, waar men geleidelijk aan steeds bekwaamer in wordt.

De zelfevaluatie is geen doel op zich, maar een middel om de kwaliteit van het toezichthoudend orgaan te borgen. De zelfevaluatie mag daarom niet verwoorden tot een snelle, inhoudsloze formaliteit, maar ook niet tot een regendans met veel drukte maar zonder resultaat.