

Improve your boardroom performance

Best practices voor de zelfevaluatie van uw RvC

Als lid van de raad van commissarissen wilt u actief een bijdrage leveren aan het succes van uw organisatie. U en uw collega's zien uit naar kansen in de markt, waarschuwen voor risico's en denken mee met de raad van bestuur. Maar hoe zorgt u ervoor dat u als raad van commissarissen zelf goed functioneert? Door hulp te bieden bij de zelfevaluatie biedt BoardResearch u inzicht in uw eigen functioneren. Daarnaast draagt u ook bij aan wetenschappelijk onderzoek op het gebied van corporate governance en dynamiek in de bestuurskamer.

In deze brochure staan wij stil bij het belang van een grondige zelfevaluatie van de RvC en delen wij een aantal inzichten en ervaringen die wij in de loop der jaren met zelfevaluaties hebben opgedaan. Daarnaast zetten wij onze methodiek uiteen en lichten wij toe op welke wijze onze methodiek een bijdrage levert aan wetenschappelijk onderzoek op het gebied van corporate governance.

Heeft u vragen of opmerkingen of bent u geïnteresseerd in de diensten van BoardResearch? Neem dan contact met ons op. U vindt onze contactgegevens op de laatste bladzijde van deze brochure.

Het doel

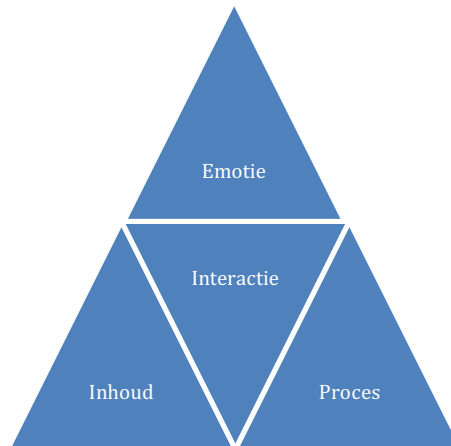
Het voornaamste doel van een zelfevaluatie is om inzicht te verkrijgen in het functioneren van de RvC en zodoende onderwerpen ter verbetering van de RvC bespreekbaar te maken.

Tevens schrijft de Nederlandse corporate governance code voor dat de RvC tenminste jaarlijks een evaluatie ten aanzien van het eigen functioneren uitvoert. Daarbij dient ook te worden stilgestaan bij het functioneren van de afzonderlijke commissies en de individuele leden van de raad. Een verslag van de zelfevaluatie wordt opgenomen in het jaarverslag van de onderneming.

Model

Een grondige zelfevaluatie is gericht op verschillende dimensies. Figuur 1 geeft dit schematisch weer. Elke dimensie van deze piramide is van belang voor het functioneren van de raad. De ervaring leert dat des te hoger in de piramide, des te gevoeliger de evaluatie van deze dimensie wordt ervaren. Een genuanceerde aanpak is daarom van belang (zie hiervoor de Best Practices verderop in dit document). Echter, als voldoende tijd en aandacht wordt uitgetrokken voor het evalueren op alle dimensies, verbetert dit het inzicht in het functioneren van de raad.

Inhoud en processen zijn de meest elementaire onderdelen van een zelfevaluatie. Dit zijn dan ook de meest voor de hand liggende onderwerpen bij een zelfevaluatie. Bij het evalueren van het element **Inhoud** is de vraag 'Houden wij ons als RvC bezig met de juiste onderwerpen?' Het gaat dan met name om de strategie van de organisaties, het beloningsbeleid of andere inhoudelijke zaken waar een RvC zich mee bezig houdt.



Figuur 1: Dimensies van de zelfevaluatie

De dimensie van **Processen** richt zich op de naleving van wet- en regelgeving van zowel de interne organisatie als van externe instanties, zoals de Code. Het evalueren van deze elementen zou kunnen volstaan met een checklist, die desnoods uitbesteed kan worden aan iemand buiten de RvC.

Inhoud en processen komen doorgaans uitvoerig aan bod tijdens zelfevaluaties van raden van commissarissen. Er zijn voldoende checklists voor naleving van wet- en regelgeving en commissarissen worden immers geselecteerd op inhoudelijke expertise. De ervaring leert echter dat meer gedragsmatige dimensies, zoals interactie en emoties gevoeliger liggen en daarom minder uitvoerig worden behandeld tijdens een zelfevaluatie. Alhoewel een raad van commissarissen kan worden aangeduid als bijzondere groep, is de raad desalniettemin onderhevig aan groepsprocessen en emoties die kunnen leiden tot een suboptimale besluitvorming. Daarom is het belangrijk expliciet in te gaan op Interactie en Gevoelens.

Het evalueren van **Interactie** houdt zich bezig met de vraag hoe leden van de RvC met elkaar, maar ook met het bestuur en andere stakeholders omgaan. Voorbeelden zijn 'Bestaat er een veilige omgeving binnen de raad waarbij commissarissen daadwerkelijk durven te zeggen wat ze vinden?' of 'Hoe verloopt de informatie-uitwisseling binnen tussen de raad van commissarissen en het bestuur?' Zonder een effectieve interactie is het moeilijk voor de raad van commissarissen om effectief als groep te kunnen functioneren.

Tot slot beschrijft de dimensie **Emoties** welke gevoelens spelen bij leden van de RvC. Dit is wellicht de meest gevoelige dimensie van een evaluatie, maar kan desalniettemin een ontwrichtende rol spelen indien deze dimensie niet adequaat wordt geadresseerd. Bij het evalueren van deze dimensie is het nodig dat leden van de RvC hun gevoelens kenbaar maken. Een voorbeeld is 'In hoeverre zijn er emotionele spanningen tijdens commissarissen?' Een evaluatie op dit niveau kan het best in gesprek met collega's worden gedaan.

Best practices voor de zelfevaluatie

Op basis van onze uitvoerige ervaring met board evaluaties, hebben wij een lijst opgesteld met tips voor de zelfevaluatie.

Doelstelling

Ons motto luidt: Begint alleen aan een zelfevaluatie als je ook oprecht bereid bent om iets te doen aan de verbeterpunten. Zo niet, werkt een zelfevaluatie contraproductief. Bepaal de doelstellingen en onderwerpen daarom voorafgaand aan de evaluatie.

De beste periode

De beste periode van de zelfevaluatie is ons inziens in het eerste kwartaal van het boekjaar. Deze periode is het minst belast met andere onderwerpen zoals het bespreken van de begroting en jaarrekeningen, zodat voldoende tijd kan worden uitgetrokken voor de zelfevaluatie. Tegelijkertijd ligt dan de te evalueren periode, namelijk het boekjaar daarvoor, nog vers in het geheugen.

Het betrekken van stakeholders

Met het betrekken van andere stakeholders - zoals de raad van bestuur of de bestuurssecretaris – bij de zelfevaluatie krijgt de raad van commissarissen een completer beeld van het eigen functioneren. Zaken als privacy moeten wel in acht worden genomen, evenals de relatie tussen de RvC en de RvB.

Wees eerlijk en open

Een evaluatie heeft enkel zin wanneer leden van de RvC bereid zijn eerlijk en open het functioneren van de RvC te bespreken. Wees eerlijk in het verstrekken van feedback en open voor het ontvangen van feedback.

Het aanstellen van een externe facilitator

Een externe facilitator kan de RvC helpen de zelfevaluatie duidelijk te structureren. Bovendien blijkt uit onze ervaring dat zelfevaluaties die worden begeleid door een externe facilitator ‘dieper’ gaan dan een reguliere bespreking met de RvC.

Valkuilen

Ook hebben wij een aantal valkuilen geïdentificeerd bij het doen van een zelfevaluatie.

Als het urgent wordt, is het te laat

De meest gehoorde valkuil ten aanzien van de zelfevaluatie is dat te weinig tijd wordt uitgetrokken om deze diepgaand te doen. Er zullen altijd onderwerpen op de agenda staan die urgenter zijn dan de zelfevaluatie. Het kan dus voorkomen dat de zelfevaluatie steeds verschoven wordt en misschien uiteindelijk wel helemaal afgezegd. Toch is het raadzaam om de raad te behoeden voor afstel. Want pas op het moment dat de zelfevaluatie urgent wordt, is het vaak al te laat om verbeterpunten aan te pakken.

Te weinig voorbereidingstijd

Daarnaast moet voldoende tijd worden uitgetrokken voor de vergadering waarin de resultaten worden besproken. Wanneer men gebruik maakt van BoardResearch, raden wij aan tenminste vier weken voorafgaand aan de vergadering de RvC aan te melden bij BoardResearch. Zodoende is er voldoende tijd voor het opzetten van het onderzoek, het invullen van de vragenlijst en het opmaken van de rapporten. Ook is er dan voldoende tijd voor de commissarissen om zich goed voor te bereiden op de vergadering en vast positieve en verbeterpunten te formuleren op basis van de rapporten.

De evaluatie als een checklist

In sommige gevallen wordt de zelfevaluatie ingestoken als een checklist van de code. Vragen die daarbij aan bod komen zijn 'Nemen wij het verslag van de zelfevaluatie op in het jaarverslag?' of 'Staat onze werkwijze genoteerd in de reglementen van de onderneming?'. Een diepgaande evaluatie focust ons inziens echter op de kwaliteit van de samenwerking tussen commissarissen, bestuurders, de bestuurssecretaris en de commissies binnen de RvC. Vragen die daarbij horen zijn bijvoorbeeld 'Wordt belangrijke informatie tussen de RvB en de RvC vrijelijk gedeeld?' of 'In hoeverre draagt de audit commissie bij aan het besluitvormingsproces van de RvC als geheel?'.
 Een andere valkuil bij het doen van een zelfevaluatie is de onevenwichtige inbreng tussen commissarissen. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat de voorzitter een dominante rol speelt in de evaluatie en het daarbij voor medecommissarissen bemoeilijkt om het openlijk te hebben over hem of haar in zijn of haar rol als voorzitter.

Onevenwichtige inbreng

Een laatste valkuil bij zelfevaluaties is dat men bang is om gevoelige onderwerpen te bespreken, omdat zij bang zijn voor de (juridische) consequenties. Het kan voorkomen dat bestuurders achteraf worden afgerekend op de verbeterpunten van de RvC die zij naar voren brachten. Vooral de voorzitter van de RvC speelt een belangrijke rol in het voorkomen van deze kwesties.

Bang voor consequenties

Een laatste valkuil bij zelfevaluaties is dat men bang is om gevoelige onderwerpen te bespreken, omdat zij bang zijn voor de (juridische) consequenties. Het kan voorkomen dat bestuurders achteraf worden afgerekend op de verbeterpunten van de RvC die zij naar voren brachten. Vooral de voorzitter van de RvC speelt een belangrijke rol in het voorkomen van deze kwesties.

Waarom BoardResearch?

Er is een veelvoud aan instrumenten op de markt die kunnen worden gebruikt bij de zelfevaluatie van de RvC. Dus waarom zou u specifiek BoardResearch gebruiken? Hieronder een aantal redenen op een rijtje.

Diepgaand

Zoals eerder beschreven in deze brochure, kan bij een zelfevaluatie op verschillende niveaus worden gefocust. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen elementen die met een 'compliance checklist' kunnen worden afgedaan en elementen die meer aandacht en nuance vereisen.

Hoewel elk van de niveaus terugkomt in de vragenlijst van BoardResearch, focust BoardResearch zich bewust op de elementen Interactie en Emoties. De rapporten, waarin de scores voornamelijk onderwerpen van Interactie beschrijven, zullen uw raad veel aanknopingspunten bieden om in plenaire bespreking vervolgens het element van Emoties verder en diepgaand te bespreken.

Wetenschappelijk verantwoord

BoardResearch maakt gebruik van gevalideerde meetinstrumenten. Dat wil zeggen dat de vragen die in de vragenlijst staan hun toegevoegde waarde al eerder hebben bewezen in wetenschappelijk onderzoek voor het 'meten' van verschillende thema's. Als uw RvC BoardResearch gebruikt voor de zelfevaluatie, draagt u eveneens bij aan wetenschappelijk onderzoek op gebied van corporate governance. De gegevens worden (anoniem) verwerkt in wetenschappelijk onderzoek naar onder andere de rolvulling van de RvC, de invloed van erkenning van individuele leden op gedrag in de groep en de relatie tussen het functioneren van commissies en de RvC als geheel.

Vier rapporten

Op basis van de gegevens uit de ingevulde vragenlijsten, stelt BoardResearch vier rapporten op. Dat zijn een benchmarkverslag, waarin de score van uw RvC wordt afgezet tegen een benchmark van andere RvC's en een individueel rapport, waarbij het eigen beeld over het functioneren van een commissaris wordt vergeleken met het beeld dat andere commissarissen over zijn of haar functioneren hebben. Dit verslag wordt uitsluitend verstrekt aan de betreffende commissaris.

Het derde verslag is de aanvullende rapportage, die is gebaseerd op de antwoorden op de open vragen uit de vragenlijst. Tot slot is er het Beeld RvB-Zelfbeeld RvC rapport, dat wordt verstrekt aan de RvB. In dat rapport worden de percepties van de RvC en de RvB over het functioneren van de RvC met elkaar vergeleken.

Bijdrage aan onderzoekskosten

Het doel van BoardResearch is om zo veel mogelijk gegevens te verzamelen van Raden van Commissarissen en Raden van Toezicht, om op die manier meer inzicht te krijgen in het functioneren van de RvC en gedrag van commissarissen en bestuurders in de bestuurskamer.

BoardResearch heeft geen winstoogmerk. Wel brengt het doen van dit onderzoek onderzoekskosten met zich mee, bijvoorbeeld in de vorm van het (technisch) onderhoud van de website en het loon van onze onderzoeksassistenten. Daarom vragen we in beginsel een kostendekkende vergoeding van €750,-. Indien er reden is hiervan af te wijken kunt u contact met ons opnemen, dan kunnen we in overleg tot een ander tarief komen. We zouden het zeer op prijs stellen als u een financiële bijdrage aan de onderzoekskosten doet.

Contact

Voor vragen,
opmerkingen of
aanmelden kunt u op
verschillende manieren
contact met ons
opnemen.

Website:
www.boardresearch.org

E-mail: info@boardresearch.org

Telefoon:
035-5395760

Adres:
Rijksuniversiteit
Groningen
Duisenberg Gebouw
9700 AV Groningen