

Zelfevaluatie bestaat niet

“Uit de evaluatie blijkt dat wij als Raad van Toezicht goed bezig zijn.”

Monique Bellersen en Charles de Vries
januari 2017

In een lerende organisatie vindt ook binnen de Raad van Toezicht verdieping en doorgaande professionalisering plaats. Daarmee blijft de RvT in de toekomst een waardevolle bijdrage leveren aan de continuïteit van de organisatie. Eén van de instrumenten voor deze ontwikkeling is de periodieke evaluatie. In dit artikel gaan wij in op het belang daarvan en op de thema's van een evaluatie. Tevens pleiten wij voor het betrekken van onafhankelijke begeleiding bij de evaluatie.

Bij veel ondernemingen met een maatschappelijk karakter is in de afgelopen jaren naast het uitvoerende management (bestuur) een Raad van Toezicht ingericht om intern toezicht te houden op de realisatie van de doelen en het maatschappelijk resultaat van de organisatie. Te denken valt aan zorginstellingen, musea, scholen, sportverenigingen, etc.

Om richting te geven aan het functioneren van het bestuur en de Raad van Toezicht (RvT) wordt in veel sectoren een governance code gebruikt. Zo zijn er governance codes voor het onderwijs, de kinderopvang, de zorg en voor publieke omroepen. De governance code draagt bij aan het verder professionaliseren van bestuur en toezicht in een organisatie door een richtinggevend normkader voor de werkzaamheden aan te bieden. Eén van de onderwerpen die in elke code aan de orde komt is de evaluatie van de werkzaamheden van de RvT. Veelal schrijft de governance code een jaarlijkse evaluatie voor. *Maar wat evalueer je eigenlijk en hoe pak je het aan?*

Hierna gaan wij in op de vragen:

- Wat is het belang van evalueren?
- Welke onderwerpen komen aan de orde?
- Wat levert de evaluatie op?
- Hoe pak je de evaluatie aan?

Het belang van evalueren: de actieve Raad van Toezicht

Als een RvT al een tijd actief is, ontstaat er een patroon waarbinnen de werkzaamheden plaatsvinden. De leden raken gewend aan de werkwijze om een onderwerp met elkaar te bespreken. Dit patroon heeft een positieve kant: besprekingen vinden op een efficiënte manier plaats en ook de wijze van besluitvorming hoeft niet steeds opnieuw te worden bepaald.

Er zitten echter ook nadelen aan zich herhalende werkwijzen. Niet elk onderwerp is geschikt om op dezelfde wijze behandeld te worden of er zijn leden die minder goed uit de verf

komen binnen de bestaande constellatie. De ontstane cultuur kan belemmerend werken voor de RvT om zich te ontwikkelen en nieuwe, betere wegen te vinden om vraagstukken aan de orde te stellen. De mogelijkheid is groot dat een bepaalde sleetsheid de effectieve behandeling van nieuwe onderwerpen verhindert.

Herkent u deze situaties?

- Besluitvorming vindt plaats nog voordat een zorgvuldige afweging heeft plaatsgevonden.
- Nieuwe thema's krijgen op de agenda niet de aandacht die ze verdienen en worden onzorgvuldig besproken.
- Vaak zijn dezelfde leden aan het woord, waardoor de bijdrage van andere leden ondersneeuwt.
- Door een overload aan informatie wordt onvoldoende diepgang in de bespreking van een onderwerp bereikt.
- De RvT houdt te weinig rekening met belangen van stakeholders.

Als de werkwijze van de RvT niet mee ontwikkelt met de opgaven van het bestuur neemt de effectiviteit van de RvT af. Daarbij signaleren Bosman en Vos dat het voor leden in de RvT soms een paar jaar vergt om aan elkaars rollen en persoonlijkheden te wennen (1). Een evaluatie draagt bij aan het beter leren kennen van elkaars waarden en inbreng.

Harde, formeel meetbare criteria, zoals deskundigheid, formele onafhankelijkheid en het aantal nevenfuncties zijn niet echt van doorslaggevend belang voor de kwaliteit en effectiviteit van het interne toezicht. Minder grijpbare factoren die betrekking hebben op de interpersoonlijke relaties tussen toezichthouders onderling, tussen bestuurders en toezichthouders en het gedrag en de houding van toezichthouders en bestuurders vallen buiten het bereik van de governance codes. Voor een goed functioneren van de RvT zijn deze zeker zo belangrijk, zo blijkt uit onderzoek van Veltrop en Van Ees (2).

Ook uit onderzoek dat wij uitvoerden (3, 4) blijkt dat het periodiek op de agenda zetten van de thema's uit de governance code belangrijk is, maar dat de uitdaging ligt in de vraag hoe je het goede gesprek hierover voert.

Voor het doorvoeren van vernieuwingen in de werkwijze van de RvT is het van belang regelmatig te evalueren. Bij evalueren kijkt de RvT terug op het gevoerde proces, de interactie en het resultaat daarvan. Dit leidt tot nieuw gedrag, werkwijzen en procedures voor de RvT als geheel, maar kan ook impact hebben op het gedrag van de afzonderlijke leden. Zo kan de RvT te maken hebben met een overload aan informatie, waardoor er geen grip ontstaat op de materie. Of enkele leden hebben steeds weer een andere mening, waardoor irritaties ontstaan. Of men weegt bij de besluitvorming rond de remuneratie de opinies vanuit het veld onvoldoende.

In de evaluatie onderzoeken we de thema's, relaties tussen de leden en procedures vanuit de optie *kan het anders en kan het beter?* Of, zoals een bestuurder uit ons onderzoek (3,4) het stelt: *"Governance is jezelf steeds dezelfde vraag stellen: hebben we voor wat we doen deze structuur nodig? En: kan ons resultaat niet veel beter?"* Hieruit ontstaat nieuw gedrag, nieuwe werkwijzen en input voor dialoog.

De inhoud van de evaluatie

In de manier waarop wij evaluaties begeleiden bij Raden van Toezicht focussen we ons met name op de werkwijze van de RvT en de effecten die dat teweegbrengt.

Evaluatie van de werkwijze biedt vele aangrijpingspunten. We geven in het kader enkele voorbeelden. Bij de start van een evaluatie stellen wij in samenspraak met u eerst de evaluatieonderwerpen vast. Deze geven richting aan de ontwikkeldoelstellingen en -mogelijkheden van de RvT.

Voorbeelden van evaluatieonderwerpen

- **Omgaan met dilemma's**

Regelmatig ziet de RvT zich geconfronteerd met dilemma's die niet alleen op een rationele wijze opgelost kunnen worden. Hier raken keuzes het waardensysteem van de leden van de RvT. Hoe gaat de RvT hiermee om?

- **Relatie met bestuur**

De RvT beoordeelt het functioneren van de RvB en de wijze waarop deze communiceert. Ook komt aan de orde de RvT als klankbord voor de RvB en het omgaan met kritiek.

- **De positie en functioneren van voorzitter**

De voorzitter leidt de vergadering, zorgt dat de dilemma's op tafel komen, bewaakt dat ieder lid aan het woord kan komen en vat besluiten samen. De voorzitter heeft een voortrekkersrol als het gaat om de effectiviteit van de vergadering.

- **Vergaderdynamiek**

Niet alleen de voorzitter, ook de leden hebben invloed op de wijze waarop de vergadering plaatsvindt. Hier komen onderwerpen aan de orde zoals de eigen bijdragen van de leden, de vergaderdiscipline, de frequentie van vergaderen en de commissies.

- **Informatie verzamelen en beoordelen**

De kwaliteit van de vergadering en de output is sterk afhankelijk van de informatie die beschikbaar is. Tijdigheid, volledigheid, mate van detail.

- **De omgang met media**

De media kunnen sterk bijdragen aan de kennis over en (vooral) de beoordeling van het toezicht, maar kan daar tevens sterk afbreuk aan doen. De RvT kan de media gebruiken en er voordeel bij hebben, maar het kan er evenzeer last van hebben. Media-aandacht is tegelijkertijd een kans én een risico voor toezichthouders (5).

- **Het organiseren van eigen werkzaamheden**

De samenstelling van de RvT maakt het mogelijk om een onderwerp vanuit verschillende perspectieven te onderzoeken. En ook: is tegenspraak georganiseerd? Daarnaast heeft elk lid een eigen functie in de RvT en de commissies. Een evenwichtige taakverdeling leidt tot een effectieve output van de RvT.

Resultaat van de evaluatie

De evaluatie levert resultaten op die de RvT per direct kan invoeren, maar ook een perspectief bieden voor het functioneren van de RvT in de nabije toekomst. Wij vinden het belangrijk dat de RvT direct na de evaluatie over concrete verbeterpunten beschikt, zodat het toepassen van wijzigingen al in de aanloop naar de eerstvolgende vergadering begint.

- Resultaten op korte termijn: Na de evaluatie hebben de leden van de RvT concrete ideeën geformuleerd over de structuur van de vergaderingen en de effectiviteit van de besluitvorming. Er heeft een uitwisseling van ieders mening plaatsgevonden over de standpunten die men hanteert in relatie tot ieders rol in de RvT. De prioriteiten voor de komende periode zijn vastgesteld. Bepaald is hoe het functioneren van de RvT naar buiten toe meer transparant wordt. De rol en samenspel met de bestuurder zijn tegen het licht gehouden.
- Op langere termijn zijn mogelijkheden voor de verdere ontwikkeling van de RvT benoemd, bv door het verbeteren van de relatie met stakeholders, het organiseren van betere tegenspraak of het realiseren van meer diversiteit in de samenstelling van de RvT.

De uitvoering van de evaluatie: *zelfevaluatie bestaat niet!*

Een belangrijke keuze bij het verrichten van een evaluatie is zelf doen of een onafhankelijke partij de evaluatie te laten begeleiden. Als de evaluatie door een onafhankelijke partij wordt begeleid heeft dat als voordeel, dat deze het gesprek leidt en gemakkelijker door kan vragen, lastige punten aan kan stippen en zorgen dat iedereen in voldoende mate aan het woord komt. Tevens is de voorzitter volledig vrij om aan het gesprek deel te nemen.

In ons onderzoek komt steeds naar voren dat het lastig is het proces te begeleiden en tegelijkertijd onderdeel te zijn van de evaluatie. Het bemoeilijkt het goed uitdiepen van een onderwerp, omdat doorvragen op achterliggende ideeën en waarden lastig is.

Ook de onderlinge relatie speelt hier een grotere rol in. Voelt men zich vrij om te zeggen wat men denkt? Lukt het om datgene te laten horen wat de RvT eigenlijk niet wilt horen? Hoe kijk je door zich aandienende arrogantie of bescheidenheid? Wat zijn de normen en wat zijn de marges? (3, 4).

Een van de bestuurders/toezichthouders die wij spraken zei: *'Het valt niet mee om binnen een bestuur of RvT echt te reflecteren, omdat het lastig is elkaar aan te spreken en door te vragen'*.

De auteurs

Monique Bellersen en Charles de Vries zijn lid van de *Coöperatie Beyond Consultancy* die gesprekken met (top-) bestuurders organiseert om de ervaringen met het besturen onder druk te delen. Tevens participeren zij in de klankbordgroep van Good Governance waar onderzoek wordt gedaan naar de factoren die Good Governance bevorderen.

www.beyondconsultancy.nl

www.goodgovernance.nu

Bronnen:

1. *"Het moet ook leuk blijven! Onderzoek naar de cultuur van werken en samenwerken in de Raad van Toezicht"*; Bosman & Vos, januari 2014.
2. Dennis Veltrop, Hans van Ees, *"Functioneren van de RvC - Onderzoek naar de effectiviteit van het functioneren van raden van commissarissen in woningcorporaties en de invloed van 'soft controls' en 'soft skills'"*; Corporate Governance Insights Centre, Faculteit Economie en Bedrijfskunde Rijksuniversiteit Groningen, 2010.
3. Coöperatie Beyond Consultancy, *"Besturen onder druk; gesprekken over de ervaringen van een bestuurder"*, vanaf 2014; www.beyondconsultancy.nl.
4. Stichting Good Governance, *"Verhalen uit de praktijk van Good Governance"*, van o.a. Karel Noordzij, Wim Dik, Johan Kleijn, Marcel van Oosten; www.goodgovernance.nu.
5. Prof. dr. M.J.W. van Twist, Prof. dr. E.H. Klijn, Dr. M. van der Steen, *"Over hijgerigheid en lange adem - een verkenning van de relatie tussen toezicht en media"*; Webpublicatie WRR, nr. 67, 2013.
6. Jacqueline Drost en Geert Braam, *"Corporate Governance, Raad van Commissarissen en de kwaliteit van naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code"*; Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, 2016 - 90e jaargang editie 3.
7. Governance Code Cultuur, <http://www.governancecodecultuur.nl>

[Terug naar Beyond Consultancy](#)