



Zes tips voor een daadkrachtig bestuur

Dottie Schindlinger

Governance, Regulation &
Compliance Evangelist

Het bestuur van een organisatie moet zich richten op de juiste zaken om effectief te werken. Bestuurders moeten actief en productief deelnemen aan bestuurswerk. Dit is van essentieel belang in de moderne, concurrerende economie die zo veranderlijk, onzeker, complex en ambigu is. De taak van besturen is nog nooit zo zwaar geweest. Wanneer er meer wordt verwacht van bestuurders en de beste bestuurskandidaten juist niet beschikbaar zijn, is het van cruciaal belang dat bestuurders uitzonderlijk presteren.

Momenteel vindt echter meer dan een derde van de bestuurders dat minstens één van zijn collega's niet goed genoeg presteert om in het bestuur te blijven. De afgelopen vijf jaar hebben bestuurders in de jaarlijkse PwC-enquête over corporate governance verschillende factoren genoemd die de prestaties van bestuurders beïnvloeden: gebrek aan voorbereiding, gebrek aan deskundigheid en zelfs leeftijd. Elk jaar behoudt meer dan 90% van de bestuurders zijn plek in het bestuur, dus het is belangrijk om aandacht te besteden aan de effectiviteit van het bestuur. In dit artikel bieden we een kader voor aandachtsgebieden en activiteiten ('Zes tips') ter ondersteuning van bestuursbeheerders, executives en bestuurders bij hun inspanningen om een moeilijk te definiëren doel te bereiken: verbeterde prestaties van bestuurders.



Diligent

1. Identificeer de cycli van bestuurswerk

Besturen verrichten complex, veeleisend werk waarbij veel op het spel staat. Hun werk is ook cyclisch van aard. Besturen komen bijeen volgens een regelmatige vergadercyclus, houden zich bezig met een terugkerende set van jaarlijkse verantwoordelijkheden en werken voortdurend in een ontwikkelingscyclus om vernieuwend te blijven en hun positie als strategische aanwinst voor het bedrijf te versterken. De ontwikkelingscyclus van besturen omvat drie verschillende aandachtsgebieden, namelijk (a) opvolgingsplanning en werving, (b) oriëntatie en onboarding en (c) evaluatie en retentie. Er wordt veel nadruk gelegd op de werving en selectie van nieuwe leden, maar minder op de andere gebieden. En in tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, gaat het hier niet om stappen die zo nu en dan worden genomen. Bestuursontwikkeling is een voortdurend proces en prestaties van bestuurders staan centraal. De verantwoordelijkheid voor het opzetten en in gang houden van deze cyclus ligt tegenwoordig bij de audit- of governancecommissie van het bestuur.

2. Werf met het oog op topprestaties

De governancecommissie is verantwoordelijk voor toezicht op de voortdurende ontwikkeling en betrokkenheid van bestuurders. De commissie moet ervoor zorgen dat governance effectief wordt geregeld en moet stappen ondernemen om kloven te overbruggen.

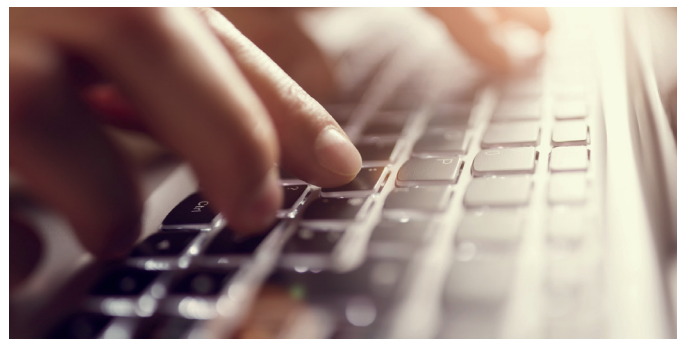
De belanghebbenden die verantwoordelijk zijn voor werving van bestuursleden moeten bepalen welke typen bestuurders de komende drie tot vijf jaar nodig zijn en welke kandidaten het meest geschikt zijn om de belangrijkste problemen van het bedrijf aan te pakken. Besturen moeten precies weten naar welk talent ze op zoek zijn om de invloed van bestuurders op bedrijfsprestaties te maximaliseren. Eerst moet een bestuur zich afvragen: 'Wat moeten we als bestuur bereiken om de prestaties van het bedrijf te bevorderen?' Vervolgens moet het bestuur die behoeften kenbaar maken, net zoals dat voor elke andere vacature geldt. Het is niet voldoende wanneer iedere bestuurder zich inzet voor zijn of haar eigen netwerken. Besturen moeten aan de werving van nieuwe leden net zo veel aandacht besteden als aan de aanstelling van een nieuwe CEO.

3. Bied een effectieve oriëntatie voor de lange termijn

Nieuwe bestuurders moeten een grondig oriëntatieprogramma doorlopen. Een goed programma biedt bestuurders de mogelijkheid zoveel mogelijk zelf te ontdekken en gestaag vertrouwd te raken met het werk van het bestuur en de specifieke manieren waarop ze kunnen bijdragen. Daarnaast is het een goed idee om elke nieuwkomer een 'bestuursbuddy' of mentor toe te wijzen bij wie ze terecht kunnen voor vragen en advies over hun rol binnen het bestuur. Deze mentor hoeft geen huidig bestuurslid te zijn. Iemand die net bestuurslid is geweest, kan met hulp van het personeel de nieuwe bestuurder inwerken en tegelijkertijd zelf betrokken blijven bij het bestuur. Naarmate nieuwe bestuurders hun oriëntatie verder doorlopen en meer verantwoordelijkheden op zich nemen, is het voor de effectiviteit ook van belang dat ze niet onder informatie worden bedolven. Als uw bedrijf een bestuursportal gebruikt, kunt u voorafgaand aan vergaderingen de voorgestelde onderwerpen bekendmaken. Voeg ook een korte online poll toe om bestuurders te vragen welke onderwerpen zij het belangrijkste vinden om te bespreken en welke kunnen worden afgehandeld met een geschreven verslag. Wanneer u bestuurders vraagt waarover ze willen vergaderen, denken ze allemaal actief mee over de inhoud van de vergadering. Zo voorkomt u dat bestuurders hun gedachten laten afdwalen of blijven steken in kleine details tijdens de vergadering. Als het bestuur inspraak heeft in de inhoud van de vergadering, is de kans groter dat bestuurders de gehele agenda en alle rapporten vooraf doornemen en dus beter in staat zijn zinvolle besprekingen te houden.

4. Verstevig de samenwerking tussen het bestuur en de CEO

Een sterke, strategische samenwerking tussen de CEO en het bestuur is van essentieel belang voor het succes van een bedrijf. Regelmatige gesprekken en openhartige communicatie scheppen wederzijds vertrouwen. Zo kunnen alle betrokkenen elkaar helpen en leren kennen als individuen, wat de weg



vrijmaakt voor een gedeeld governancemodel: de meest effectieve optie voor goede prestaties. Het is bovendien belangrijk dat bestuurders een persoonlijke verbinding hebben, en in feite een band opbouwen, met het bedrijf binnen de context van hun werk. Als bestuurders tijdens iedere vergadering een aantal minuten de tijd krijgen om hun ervaringen binnen het bedrijf te delen (bijvoorbeeld over locatiebezoeken, communicatie met de klantenservice, een gesprek met teams voor onderzoek en ontwikkeling of kwaliteitsbewaking, enzovoort), kan het bestuur zich beter concentreren op de belangrijke zaken. Hoe directer en persoonlijker het verhaal van een bestuurder is, hoe beter het bestuur zich kan richten op de belangrijkste mogelijkheden en risico's voor het bedrijf.

5. Bevorder het delen van bestuurdersinzichten

Het delen van perspectieven uit diverse achtergronden en ervaringen zegt iets over het belang van diversiteit binnen het bestuur, een andere factor die meer betrokkenheid van bestuurders stimuleert. Mensen gedragen zich anders als een groep diverser is. Ze duiken dieper in de onderwerpen, wat vaak leidt tot betere gesprekken en besluitvorming namens de diverse belanghebbenden van het bedrijf.

Het is ook belangrijk dat er een balans bestaat tussen verschillende typen persoonlijkheden binnen het bestuur. U wilt geen bestuur met enkel idealisten. Besturen hebben leden nodig die zeggen 'We gaan de klus klaren', maar ook leden die zeggen 'We gaan overleggen'. Ofwel, bestuurders die aan iets nieuws willen beginnen en bestuurders die willen stemmen en doorgaan. Alle typen zijn noodzakelijk, maar uiteindelijk draait het erom dat bestuurders zich inzetten om goede beslissingen te nemen en de 'gemakkelijke uitweg' niet als optie zien voor de aanpak van risico's voor het bedrijf.

6. Systematiseer verwachtingen voor bestuurdersprestaties

Om ervoor te zorgen dat iedereen duidelijk weet waar hij zich op moet richten, kunnen besturen elk lid een jaarlijkse overeenkomst laten ondertekenen waarin verwachtingen en doelen zijn opgenomen. Dit 'contract' behandelt de deskundigheid en interesses van de bestuurder, evenals de behoeften van het bedrijf. Een jaarlijkse overeenkomst biedt duidelijkheid en vormt een leidraad voor bestuurders en het bedrijf. Iedereen kan openlijk vragen: Krijgen we dat wat we van elkaar en van ons werk willen?

Hoe duidelijker bestuurders zijn over wat ze willen van het bestuur en wat het bestuur wil van hen, hoe groter de kans dat ze goed presteren. Een jaarlijkse bestuursevaluatie is noodzakelijk om



topprestaties te garanderen. De governancecommissie moet het bestuur helpen om doelstellingen en prioriteiten jaarlijks te beoordelen, en moet zelfbeoordeling van de individuele prestaties van bestuurders faciliteren.

Idealiter zou dit proces anoniem moeten worden uitgevoerd via beveiligde bestuursbeheerssoftware. Zo kunnen bestuurders ook openhartig feedback geven over elkaars prestaties. Aan de hand van de resultaten, die worden geanalyseerd en vergeleken met de standaarden zoals vastgesteld in het strategisch plan, het bestuursontwikkelingsplan en de jaarlijkse 'contracten' van de bestuurders, kunnen ontwikkelingsmogelijkheden voor het volgende jaar worden vastgesteld. Tijdens een jaarlijkse bestuursretraite kunnen bestuurders de resultaten van evaluaties bespreken en bepalen welke taken zijn voltooid, welke doelen en activiteiten nog belangrijk zijn, op welke vlakken verbetering mogelijk is en welke nieuwe initiatieven het bestuur op zich kan nemen.

De governancecommissie is verantwoordelijk voor toezicht op de voortdurende ontwikkeling en betrokkenheid van bestuurders. De commissie moet ervoor zorgen dat governance effectief wordt geregeld en moet stappen ondernemen om kloven te overbruggen.



Diligent

Conclusie:

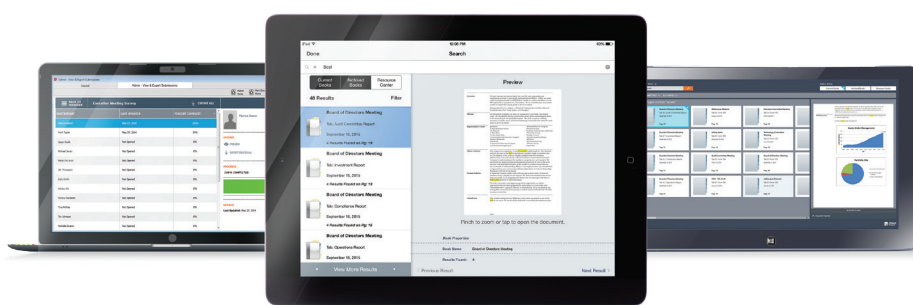
Besturen moeten de uitdaging aangaan en creatieve, innovatieve benaderingen ontwikkelen zodat bestuurders uitzonderlijk kunnen presteren en betrokken blijven gedurende hun tijd in het bestuur. Besturen kunnen het zich niet meer veroorloven dat leden de traditionele ontwikkelingstijdlijn volgen (een periode om te leren, een periode om te doen en een periode om leiding te geven). Bestuurders moeten vanaf dag één bijdragen, maar dan moeten ze wel begrijpen wat er wordt van ze verwacht en moeten ze veel mogelijkheden krijgen om betrokken te raken bij het bestuurswerk. Met deze zes tips kunt u een weg vinden in het veranderlijke en zeer veeleisende kader waar een betrokken bestuur en effectief leiderschap mee te maken hebben.



Dottie Schindlinger

is Governance, Regulation & Compliance Evangelist bij Diligent Corporation.

U kunt contact met haar opnemen via dschindlinger@diligent.com.



"Diligent" is een handelsmerk van Diligent Corporation, geregistreerd bij het US Patent and Trademark Office. "Diligent Boards", "Diligent D&O", "Diligent Evaluations", "Diligent Messenger" en het Diligent-logo zijn handelsmerken van Diligent Corporation. Alle handelsmerken van derden zijn het eigendom van hun respectievelijke eigenaren. Alle rechten voorbehouden.
© 2017 Diligent Corporation.

Meer informatie of een demo aanvragen?
Neem contact met ons op via:

Telefoon: Nederland: +31 (0) 800 0232 180
België: +32 (0) 929 80 423

E-mailadres: info@diligent.com
Website: diligent.com

WP0000_NL