



Best practices voor bestuursevaluaties

Acht stappen naar een best practice omgeving voor bestuursevaluaties

Het bestuur is als eindverantwoordelijke voor uw organisatie belast met de uitvoering van belangrijke taken, zoals waardecreatie, corporate governance en toezicht op risico's en prestaties. Een goed presterend bestuur heeft een grote toegevoegde waarde, terwijl een slecht functionerend bestuur de organisatie blootstelt aan onaanvaardbare en mogelijk catastrofale risico's. Omdat het functioneren van het bestuur zoveel invloed heeft op de prestaties van het bedrijf als geheel, is het van groot belang dat uw organisatie een duidelijk beeld heeft van de effectiviteit van de afzonderlijke bestuurders en commissies, en van de dynamiek binnen het bestuur in het algemeen.

Organisaties kunnen zich geen lakse houding permitteren als het gaat om het controleren en evalueren van het functioneren van het bestuur. Het kan echter een uitdaging zijn om de belangrijkste stakeholders hierin mee te krijgen. Kom erachter hoe u bestuurders kunt betrekken in een cultuur van voortdurende evaluaties, waardoor er een opwaartse spiraal van prestatieverbetering ontstaat.

Evaluatie – het logische antwoord op een veranderende zakelijke omgeving

Gezien de toegenomen aandacht voor verantwoordingsplicht, transparantie en toegevoegde waarde, is het belangrijk dat besturen goede governance in de praktijk brengen door middel van regelmatige evaluaties.

In de tien jaar sinds de financiële crisis van 2008 is het bedrijfsleven sterk veranderd. De val van organisaties waarvan eerder werd gedacht dat ze 'too big to fail' waren, heeft een nieuw tijdperk ingeluid van regulering en publieke controle van ondernemingen en de mensen die er aan het roer staan. Tegelijkertijd hebben technologische ontwikkelingen ervoor gezorgd dat het tempo waarin veranderingen elkaar opvolgen, steeds hoger wordt, in alle sectoren. Bedrijven die te maken krijgen met grote veranderingen die worden veroorzaakt door nieuwkomers op de markt of gedragsveranderingen bij consumenten, staan onder druk om zich snel aan te passen en tegelijkertijd iets te doen aan nieuwe dreigingen op het gebied van cybersecurity, marktfluctuaties en complexiteit.



Diligent

Hier komt ook nog bij dat activistisch aandeelhouderschap in populariteit toeneemt. Investeerders oefenen invloed uit op alle mogelijke soorten kwesties, van fusies en overnames en de beloning van bestuurders tot maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Door deze combinatie van factoren werken besturen onder een enorme druk en wordt er ook van bestuurders verwacht dat ze meer inzet tonen.

Evaluatie – het logische antwoord op een veranderende zakelijke omgeving

Er wordt nu met besturen nauwer overleg gepleegd, en over meer onderwerpen, dan ooit tevoren. Hierdoor wordt de druk op de organisatie nog groter om ervoor te zorgen dat de bestuursleden beschikken over de juiste combinatie van ervaring en vaardigheden om goed advies te kunnen geven over al deze onderwerpen.

In de Nederlandse Code voor goed openbaar bestuur staat dat het, voor het functioneren van een bestuur, goed is om aan zelfevaluatie te doen.

Gezien de toegenomen aandacht voor verantwoordingsplicht, transparantie en toegevoegde waarde, is het belangrijk dat besturen goede governance in de praktijk brengen door middel van regelmatige evaluaties.

Doeltreffendheid van het bestuur – essentieel voor het succes van het bedrijf

In steeds meer onderzoeken wordt er een verband gelegd tussen de doeltreffendheid van het bestuur met betrekking tot de uitvoering van de kerntaken en de financiële prestaties van een organisatie. Daarom is het ook in het belang van organisaties zelf om die doeltreffendheid in de gaten te houden. Als gerenommeerd consultant op het gebied van organisatieleer en management zei Peter Drucker ooit: "Als je iets niet kunt meten, kun je het ook niet verbeteren." Het meten van de doeltreffendheid moet topprioriteit hebben voor ondernemingen die hun bestuur optimaal willen laten presteren.

Waarom schiet de evaluatie tekort?

Er zijn verschillende, met elkaar samenhangende redenen waarom de evaluatie van besturen niet effectief is:

- **De wil ontbreekt:** Evaluatie wordt vaak gezien als een negatieve activiteit die is gebaseerd op kritiek. Het kan zo zijn dat deelnemers geen eerlijke beoordeling van de prestaties van de andere bestuursleden en van de groepsdynamiek binnen het bestuur willen geven, omdat ze bang zijn voor politiek geladen ruzies. Bovendien willen ze mogelijk ook hun eigen prestaties niet beoordelen. Omdat ze zich zorgen maken over de vertrouwelijkheid, geven ze vaak geen eerlijke antwoorden.

In de Nederlandse Corporate Governance Code, punt 2.2.6 Evaluatie raad van commissarissen staat:

De raad van commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad en dat van de individuele commissarissen, en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden. Hierbij wordt aandacht besteed aan:

i. inhoudelijke aspecten, de onderlinge interactie en de interactie met het bestuur;

ii. zaken die zich in de praktijk hebben voorgedaan waaruit lessen kunnen worden getrokken; en

iii. het gewenste profiel, de samenstelling, competenties en deskundigheid van de raad van commissarissen.

Punt 2.2.7, over de evaluatie van het bestuur:

De raad van commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als collectief als dat van de individuele bestuurders en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden, zulks mede in het licht van opvolging van bestuurders.

Ook het bestuur evalueert ten minste eenmaal per jaar zijn eigen functioneren als collectief en dat van de individuele bestuurders.

"Als je iets niet kunt meten, kun je het ook niet verbeteren."

Peter Drucker - Het meten van doeltreffendheid moet topprioriteit hebben voor ondernemingen die hun bestuur optimaal willen laten presteren.

- **Lage prioriteit:** Het gaat mis met de evaluatie wanneer de organisatie er te weinig belang aan hecht of wanneer andere zaken voorgaan. Als de CEO opstapt of als het bedrijf in een groot schandaal is verwickeld, bijvoorbeeld, komt evaluatie ineens onderaan het prioriteitenlijstje te staan.

- **Bepaalde middelen:** Een tekort aan middelen kan een groot probleem zijn. En omdat bestuurders, beheerders en managementteams te weinig tijd hebben voor het evaluatieproces, nemen de doeltreffendheid en accuratesse af.

- **Slechte ervaringen in het verleden:** Als beoordelingen van besturen in het verleden geen praktische inzichten hebben opgeleverd, zullen mensen terughoudend zijn om er weer tijd en energie in te steken. Daarnaast is het zo dat deelnemers hun vertrouwen in het proces kwijtraken wanneer er niets wordt gedaan met de resultaten en aanbevelingen die uit een eerdere evaluatie naar voren zijn gekomen. Dit kan er dan weer voor zorgen dat mensen gewoon wat vakjes aanvinken, zonder dat er goed wordt nagedacht. Dit voegt natuurlijk niets toe.

Vaak is het een combinatie van elementen uit al deze redenen die ervoor zorgt dat een organisatie geen goed bestuursevaluatieproces doorvoert.

Acht stappen naar een best practice omgeving voor bestuursevaluaties

Als een organisatie zodanig wil transformeren dat bestuursevaluaties in die organisaties volledig worden omarmd en benut, moeten de bovengenoemde uitdagingen worden aangepakt. Het is het doel om een proces tot stand te brengen waardoor er een opwaartse spiraal van bestuursverbetering ontstaat. Dit betekent dat evaluaties strategisch en duidelijk moeten worden aangepakt en dat deze een positieve ervaring moeten vormen voor stakeholders. De volgende acht stappen helpen om een cyclus van verandering tot stand te brengen:

- **Kies voor een andere toon:** Als u iets wilt doen aan de terughoudendheid van bestuurders om een bijdrage te leveren aan peerreviews en om kritiek tot zich te nemen, moet er iets veranderen aan de beoordelingscultuur. Het is belangrijk dat de bestuursvoorzitter en de evaluatiecommissie de boodschap op een duidelijk positieve manier brengen. Bestuurders moeten evaluaties niet meer als een bedreiging gaan zien, maar juist als een kans om het bestuur sterker te maken, in het belang van de organisatie. Deelnemers moeten worden gestimuleerd om tijdens het hele proces eerlijk te zijn en zich constructief op te stellen. Ze moeten het gaan zien als verantwoord ondernemerschap, als een gewoon onderdeel van de werkzaamheden van een bestuur. Om dit proces op gang te brengen, is het van groot belang dat de voorzitter blijf geeft van krachtig leiderschap en duidelijk aangeeft wat de verwachtingen zijn als het gaat om de inzet van bestuurders.

Een belangrijke manier om deelnemers ervan te verzekeren dat ze eerlijke feedback kunnen geven, is gebruik te maken van een beveiligd enquêtesysteem waarin de individuele resultaten vertrouwelijk worden behandeld door de voorzitter of de bestuurder die het proces leidt. Hierdoor worden deelnemers gestimuleerd om openhartig te antwoorden en kan de voorzitter of de betreffende bestuurder toezicht houden, zodat er kan worden gegarandeerd dat feedback – in het bijzonder over de prestaties en de ontwikkeling van een bestuurder als individu – op een constructieve manier wordt doorgegeven.

- **Bepaal het toepassingsgebied en stel duidelijke doelen op voor iedere evaluatiecyclus:** Bepaal het toepassingsgebied en stel doelen op voor de evaluatie die in lijn zijn met de doelstellingen van het bedrijf. Denk hierbij aan elementen zoals het beoordelen van de vaardigheden van bestuurders in verhouding tot de geplande koers van het bedrijf of het beoordelen van de bijdrage die het bestuur heeft geleverd aan een bepaald aspect van de bedrijfsactiviteiten. Het is vooral belangrijk dat er relevante onderwerpen aan bod komen, zodat de evaluatie praktische inzichten oplevert.

Andere aspecten die regelmatig moeten worden beoordeeld, zijn de structuur van en de dynamiek binnen commissies, de doeltreffendheid van leiderschap, het proces van opvolging en werving, governancebeleid, diversiteit en de betrokkenheid van bestuurders.

- **Publiceer een evaluatiecyclus en houd u daar ook aan:** Het evaluatieschema moet heilig zijn. Hiervoor moet de voorzitter zich inzetten en moet worden erkend dat evaluatie een essentieel onderdeel van de best practices is, en geen optioneel onderdeel. Organisaties moeten een schema gaan gebruiken dat voor hen goed werkt en dat realistisch is met het oog op de beschikbare middelen. Het heeft geen zin om te besluiten ieder jaar een volledige evaluatie te laten uitvoeren door een externe partij als daar niet genoeg tijd en geld voor is. Het is gunstiger om een efficiënt jaarschema voor interne evaluatie in te voeren en dit aan te vullen met een schema voor een langere cyclus van evaluaties die door een externe partij worden uitgevoerd.

- **Vereenvoudig het proces en verlaag de kosten met behulp van speciale tools:** Het is moeilijk om drukbezette bestuurders te betrekken bij een proces dat moeizaam verloopt en veel tijd in beslag neemt – dat draagt er alleen maar verder aan bij dat ze niet willen meedoen. Daarom is het belangrijk dat het bestuurders zo eenvoudig mogelijk wordt gemaakt om deel te nemen aan evaluaties. Als u veilige online tools gebruikt om enquêtes af te nemen, is er minder tijd nodig om feedback te verzamelen. Deze enquêtes zijn intuïtief in gebruik en kunnen worden ingevuld wanneer het de bestuurder uitkomt. Naarmate de cyclus vordert, kunt u vragen toevoegen of verwijderen, om zo in te spelen op de veranderende doelen en de ontwikkeling van het bestuur.



Deze tools leveren een kwantitatieve analyse die inzicht biedt in kwesties die actie vereisen. Bovendien kunnen evaluatietools organisaties met beperkte middelen helpen om het evaluatieproces optimaal te benutten. Er wordt automatisch bijgehouden wie de enquête al heeft ingestuurd en wie niet, en er worden automatisch deadlines ingesteld, waardoor u niet steeds achter bestuurders aan hoeft te zitten. De resultaten van een enquête kunnen met één druk op de knop worden geanalyseerd, waarna er rapporten, diagrammen en grafieken worden gegenereerd, die u kunt gebruiken voor de kwalitatieve analyse.

- **Stel vragen waarover de bestuurders moeten nadenken:** Een evaluatie-enquête moet verschillende typen vragen bevatten, die samen een genuanceerd beeld van de situatie geven. Om te voorkomen dat deelnemers gewoon maar wat vakjes aanvinken, moet u ervoor zorgen dat een bepaald deel van de vragen zo is opgesteld dat de bestuurders goed moeten nadenken voordat ze deze beantwoorden. Deze antwoorden kunnen verder worden besproken in individuele gesprekken tussen de voorzitter en bestuurders. Deze gesprekken moeten ook deel uitmaken van het evaluatieproces.

- **Maak gebruik van informatie die al bestaat:** Geen enkele organisatie heeft onbeperkte middelen te besteden aan evaluaties. Daarom is het logisch dat u voor de beoordeling ook gebruikmaakt van bestaande informatie. U kunt ook inzicht krijgen in de prestaties en betrokkenheid van een bestuurder door te kijken naar gegevens over het aantal bijgewoonde vergaderingen, afgelegde bedrijfsbezoeken en geaccepteerde trainingsmogelijkheden, en door de notulen te raadplegen over diens bijdragen aan bestuursvergaderingen. Als u een board portal gebruikt, hebt u al deze gegevens in een handomdraai tot uw beschikking en kunt u al bestuurders op een effectieve manier bevragen.

- **Stel maatregelen in en voer deze uit:** Terwijl het proces en de details van de bestuursevaluatie vertrouwelijk blijven, moet er over de resultaten en de daaruit voortvloeiende maatregelen transparant worden gecommuniceerd, zodat de stakeholders weten wat er met de enquêtes is gebeurd. Zodra er maatregelen zijn vastgesteld, moet er een tijdspad worden opgesteld waarbinnen deze moeten zijn uitgevoerd. Voor de zuiverheid van het evaluatieproces is het van essentieel belang dat de voortgang van de vastgestelde maatregelen wordt gevolgd totdat deze helemaal ten uitvoer zijn gebracht. De rapportage over de voortgang moet een integraal onderdeel zijn van het proces en moet een vast agendapunt zijn voor alle bestuursvergaderingen.

- **Evalueer de evaluatie:** Deelnemers moeten ook de mogelijkheid krijgen om feedback te geven over het evaluatieproces, zodat u zeker weet dat deze manier van evalueren werkt voor het bedrijf. Dit lijkt misschien een routineklus, maar het is belangrijk dat het proces zich met het bedrijf mee kan ontwikkelen, zodat het relevant en waardevol blijft. Het kan bijvoorbeeld als onderdeel worden opgenomen in de enquête voor de bestuurders en het moet gaan over de houding die de bestuurders hebben ten opzichte van het huidige proces. Daarnaast moeten de bestuurders de ruimte krijgen om aanbevelingen te doen voor verbetering van het proces.

Van oudsher vinden veel organisaties het al moeilijk om invulling te geven aan bestuursevaluaties. De oorzaken hiervoor kunnen zijn dat de wil ontbreekt, dat het geen prioriteit heeft, dat er niet genoeg middelen zijn en dat er in het verleden slechte ervaringen zijn geweest met het evaluatieproces. Als u wilt geven van een gedegen bestuur en u succes wilt behalen met uw organisatie, is het echter essentieel om te weten hoe uw bestuur presteert. Besturen moeten deelname aan prestatie-evaluaties gaan zien als een belangrijk onderdeel van de taken die horen bij hun werk als bestuurder.

Om de betrokkenheid van bestuurders te stimuleren, moet het evaluatieproces regelmatig, relevant en positief zijn en nauwgezet verlopen. Organisaties moeten gebruikmaken van tools zoals beveiligde evaluatie-enquêtes om de administratieve en financiële lasten te verlichten en om deelname eenvoudiger te maken. Op deze manier gaan bestuurders evaluaties niet meer zien als een vervelende klus, maar als een constructief proces dat bestuurders de kans geeft om aan hun persoonlijke ontwikkeling te werken en dat tegelijkertijd de vooruitzichten verbetert voor de organisatie waarvoor ze werken.

Door het vaststellen van maatregelen en deze ook uit te voeren, zorgt de cyclus van bestuursevaluatie voor een opwaartse spiraal van prestatieverbetering, waardoor organisaties meer waarde en verantwoordelijkheid opbouwen. Dit is essentieel in de huidige zakelijke omgeving, waar besturen onder hoge druk staan.

1. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/corporate-governance/corporate-governance-code>
2. <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-corporate-governance-pocketboekje-de-evaluatie.pdf>
3. <https://www.pwc.com/us/en/governance-insights-center/annual-corporate-directors-survey/assets/pwc-2017-annual-corporate-directors-survey.pdf>



Diligent Board Evaluations – laat uw bestuur optimaal presteren

De Board Evaluations-module van Diligent, die onderdeel is van de Diligent Governance Cloud, helpt organisaties om bestuursprestaties uitvoerig te evalueren, op een heldere, handige en rendabele manier. Elk aspect van deze tool is het resultaat van een jarenlange samenwerking van Diligent met besturen van bedrijven, non-profitorganisaties, zorginstellingen, financiële instellingen en banken wereldwijd.

Voor beheerders

Diligent Evaluations zorgt ervoor dat er minder tijd nodig is voor het samenstellen en beheren van, en het rapporteren over enquêtes van bestuurders door middel van de volgende elementen:

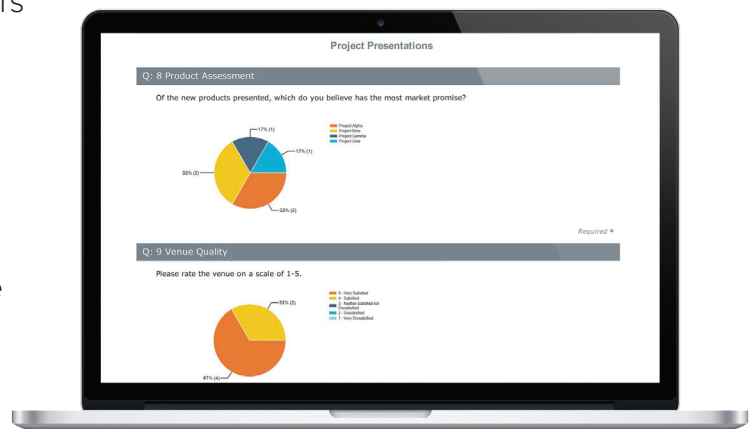
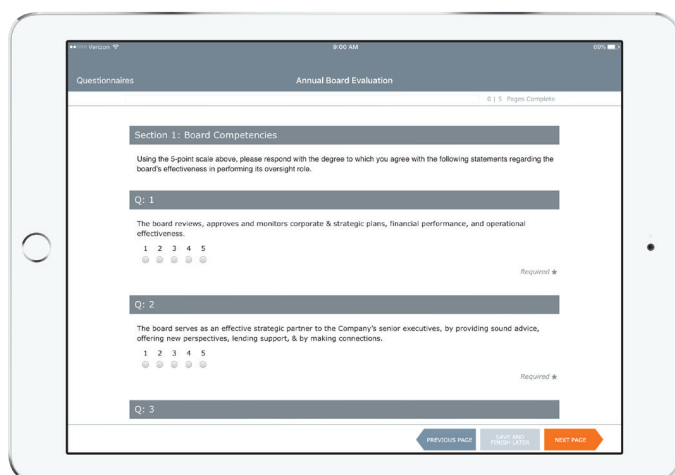
Verschillende typen vragen: Meerdere soorten vragen die door gebruikers zijn getest

Het monitoren van inzendingen: Duidelijk overzicht van de status van vragenlijsten en de mogelijkheid om deadlines voor inzending in te stellen

Automatische rapportage: Automatische rapportage van gemiddelden, waardoor er minder handmatig werk hoeft te worden verricht

Aangepaste rapporten: Aangepaste rapporten in een paar muisklikken, met behulp van een exportwizard

Grafieken: Visuele grafieken en Excel-rapporten voor verdere analyse



Voor bestuurders

Diligent Evaluations biedt een intuïtieve interface die het invullen van evaluatie-enquêtes snel, veilig en simpel laat verlopen:

Apparaatonafhankelijk: Vragenlijsten die bestuurders kunnen invullen op verschillende apparaten: smartphones, tablets en laptops

Verwijzingen toevoegen: Vragen zijn gekoppeld aan aanvullende informatie en bijlagen, die snel kunnen worden geraadpleegd voor context

Automatische rapportage: Intuïtieve functies waarvoor geen extra training of software nodig is

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

Telefoon: Nederland
+31 (0) 621 552 222 |
België +32 (0) 929 80 423
E-mailadres: info@diligent.com
Website: diligent.com/nl/

