

De raad van commissarissen/ raad van toezicht dient ieder jaar een zelfevaluatie te ondergaan. Dit kan de raad zelf doen, of daarbij gebruik maken van een externe begeleider. Het is raadzaam minstens 1 maal per 3 á 4 jaar de zelfevaluatie te laten doen door een externe begeleider. Met een externe begeleider kunnen dan alle leden van de raad gelijkwaardig deelnemen aan de discussie over de resultaten van het evaluatieproces.

Er zijn verschillende vormen van Zelfevaluatie:

1. De lichtste vorm van evaluatie is die waarin het collectieve functioneren wordt besproken.

De volgende kernthema's dienen dan in ieder geval aan de orde te komen:

- Wat is het afgelopen jaar goed of juist minder goed verlopen en welke lering kunnen we hieruit trekken?
- Hebben we de juiste balans gevonden tussen afstand en betrokkenheid, tussen toezicht en advies?
- Is de samenstelling van de raad goed afgestemd op de behoeften van de organisatie?
- Is de effectiviteit van het toezicht goed genoeg? Hebben we greep op de organisatie, beschikken we over de juiste informatie, zijn de risico's goed ingeschat en hebben we deelbelangen goed afgewogen?
- Hebben we diepgaand, open en to the point gediscussieerd, is daarbij genoeg ruimte voor ieders mening en specifieke inbreng?
- Is onze toezicht(jaar)agenda nog steeds van toepassing of verdient deze nadere aanscherping?
- Hebben we onze vergadertijd effectief besteed en goed verdeeld over de belangrijkste onderwerpen?
- Is de externe verantwoording soepel verlopen ten aanzien van belanghebbenden?
- Hoe hebben de commissies gefunctioneerd ten opzichte van de totale raad?
- Hoe is het gesteld met het teamgevoel en het samenspel, met feedback en lerend vermogen?
- Zijn de leden nog steeds voldoende onafhankelijk, ook ten opzichte van elkaar?
- Is er aanvullende kennis nodig? Op welke terreinen gaan de ontwikkelingen zo snel dat aanvulling nodig is?

Een vorm van zelfevaluatie die al wat verder strekt is die waarin het samenspel met de bestuurder ook wordt betrokken. Met de bestuurder worden de volgende punten besproken:

Nationaal Register

- De rolverdeling tussen raad en bestuur: duidelijk, effectief en geaccepteerd.
- Communicatie tussen voorzitter raad van toezicht en bestuursvoorzitter.
- De mate van onderling respect en waardering.
- De mate waarin de bestuurder open kaart speelt dan wel de raad overvalt met verrassingen of voldongen feiten.
- De wijze waarop de bestuurder reageert op suggesties, kritiek en vragen van de raad evenals de mate waarin de bestuurder een beroep doet op de raad.
- Ruimte voor overleg tussen leden van de raad en het bestuur.

2. Zelfevaluatie tool: de enquête of vragenlijst

Voor de zelfevaluatie is het raadzaam gebruik te maken van tools die het evaluatieproces ondersteunen en vergemakkelijken. Een effectief instrument om de evaluatie méér te laten zijn dan een jaarlijks terugkerend ritueel, is alle leden voorafgaand aan de bespreking te vragen om input te leveren. Hierdoor kan de vergadering op een hoger aggregatieniveau worden gebracht en de bespreking gestructureerder en verzorgder verlopen dan wanneer iedereen pas in de vergadering zijn gedachten naar voren brengt.

Aan de hand van een aantal thema's komen geven de leden hun feedback, toelichting en eventuele ontwikkelpunten aan. De gebruikelijke thema's zijn:

- ✓ Toepassing Governance code
- ✓ Samenspel RvC/RvT en bestuurder(s)
- ✓ Teameffectiviteit RvC/RvT
- ✓ Beoordeling individuele leden
- ✓ Beoordeling commissies
- ✓ Beoordeling voorzitter.

Voorbeelden van vragen als het gaat om beoordeling van de voorzitter zijn:

- Ziet de voorzitter toe op een goede voorbereiding van de vergaderingen, met een juiste agendering en prioritering?
- Zorgt de voorzitter voor samenvatting van het beraad en formulering van heldere conclusies en besluiten?
- Ziet hij toe op implementatie van de besluiten?
- Zorgt hij voor een open en collegiale sfeer, waarin ruimte wordt ervaren om eigen punten en invalshoeken ter tafel te brengen?
- Is hij een goed aanspreekpunt voor de voorzitter van het bestuur?
- Zorgt hij voor het ontstaan van teamgevoel en onderlinge betrokkenheid?

Nationaal Register

- Ziet hij toe op naleving en zo nodig aanpassing van het reglement?
- Draagt hij zorg voor continuïteit van het bestuur?
- Neemt hij het voortouw bij (dreigende) crisis, als kartrekker, boegbeeld en vertrouwensman?
- Houdt hij over het hele proces van toezicht regie?
- Neemt hij initiatieven voor de jaarlijks terugkerende zelfevaluatie?

3. Een intensievere vorm van evalueren omvat ook een beoordeling van de individuele leden van de raad. Daarvoor is nodig dat expliciet aandacht wordt besteed aan de manier waarop de informatie over de te evalueren aspecten wordt ingewonnen. Veel toegepaste mogelijkheden zijn gestructureerde voorgesprekken of een 360° feedback beoordeling.

Daarbij komt aan de orde in welke mate ieder lid:

- strategische vraagstukken goed heeft kunnen inschatten en deze weet te vertalen naar kritische succesfactoren van de organisatie;
- een onafhankelijke, open en transparante inbreng levert;
- kennis heeft getoond van de branche en/of van het aandachtsgebied dat hij belichaamt in de raad;
- goed voorbereid bij vergaderingen aanwezig is;
- bijdraagt aan een goede oordeels- en besluitvorming;
- het belang van de organisatie als geheel op de voorgrond heeft staan;
- impulsen geeft aan de raad, ook buiten de vergaderingen om;
- actief bijdraagt aan de raad als team.