

DNC-Board evaluatie: Focus op effectief leiderschap

De discussie over de rol en effectiviteit van de interne toezichthouder wordt steeds intensiever gevoerd. Er ontstaat een grotere behoefte binnen Raden om de eigen rol, waarden en visie op toezicht met elkaar vast te stellen. Dit is een bewustwordingsproces mede ingegeven door gewijzigde wet – en regelgeving en Governance Codes. Ook ontstaan er nieuwe te evalueren verantwoordelijkheidsgebieden als ESG en duurzame waardecreatie.

De bedoeling van een Zelfevaluatie is dat de Raad de regie daar bij niet geheel uit handen geeft maar wel behoefte kan hebben aan een frisse, scherpe blik van buiten.

DeNieuweCommissaris heeft een aanpak ontwikkeld die modulair van opbouw is en waar gebruik wordt gemaakt van een Online Dialoogtool. Afhankelijk van de wensen en behoeften van de Raad kan een keuze gemaakt worden uit de verschillende modules. Deze modules verschillen in diepgang, reikwijdte en ondersteuning. Bij vrijwel alle modules wordt gebruikt gemaakt van de *DNC Online Dialoogtool*; een methode sinds 2011 in praktijk gebracht die zich kenmerkt door efficiency, maatwerk en herhaalbaarheid / metingen in de tijd.

Een zelfevaluatie houdt een gezamenlijk proces in van terugkijken, reflecteren, beoordelen, leren en vooruitkijken. Volgens de verschillende Governance Codes verdient het aanbeveling om als Raad een jaarlijkse zelfevaluatie en elke drie jaar een externe evaluatie te laten uitvoeren. Het Board Review team van DeNieuweCommissaris kan u hierbij ondersteunen. Een evaluatie is in onze ogen geen doel op zich. Onze drijfveer is het ondersteunen van de Raad bij realiseren van effectief en inspirerend leiderschap van de Raad en het Bestuur.

De opbrengst

De opbrengst voor de Raad en het Bestuur van een evaluatietraject met DeNieuweCommissaris is een reflectieve ruimte die:

1. Een helder en gedeeld inzicht mogelijk maakt in kerntaken en rollen van commissarissen c.q. toezichthouders en bestuurders in hun interactie;
2. De effectiviteit vergroot van de Raad in de samenwerking met het Bestuur op de verschillende terreinen van interactie;
3. De persoonlijke bijdrage van de leden versterkt, waardoor de diversiteit en complementariteit optimaal wordt benut;
4. Tot een integrale agenda leidt voor verdere versterking en ontwikkeling van het functioneren van de Raad in zijn interactie met het Bestuur.

De modules voor Board evaluatie

DeNieuweCommissaris heeft gebaseerd op ervaring vier modules samengesteld. Deze modules verschillen in diepgang, reikwijdte en ondersteuning.

Module 1	Module 2	Module 3	Module 4
Online dialoog standaard	Beperkte intake	Uitgebreide intake	Uitgebreide intake
Beknopt rapport	Online dialoog maatwerk	Online dialoog maatwerk	Inventarisatie thema
	Rapportage	Interviews telefonisch of mondeling	Faciliteren thematische bijeenkomst
	Toelichting bevindingen	Rapportage	
		Toelichting bevindingen	

Toelichting modules 1 en 2

- Bij module 1 vindt de evaluatie plaats zonder ondersteuning van een bestuursadviseur door middel van een basis vragen set ontwikkeld door de bestuursadviseurs van DeNieuweCommissaris. De basis vragen set is gericht op de diverse rollen van de Raad.
- Vanaf module 2 is sprake van maatwerk zowel qua vragen set als thema's en wordt de evaluatie begeleid door 1 of 2 bestuursadviseurs van DeNieuweCommissaris.
- Speciale wensen zijn mogelijk zoals het trainen van de Raad op een bepaald thema of het voorzitten van een bijeenkomst van de Raad of het maken van het verslag van de bijeenkomst.

Toelichting module 3

Module 3 biedt een aantal aanvullende mogelijkheden. Daarbij kunt u denken aan:

1. Terugblik op functioneren als Raad als collectief uitgebreid met het functioneren van individuele leden van de Raad;

2. Benoemen van ontwikkelpunten van de Raad als collectief en individuele ontwikkelpunten gecombineerd met ontwikkelpunten in de onderlinge relatie en de interactie met het Bestuur;
3. Het adviseren van de Raad over de wijze waarop de effectiviteit van de Raad (verder) kan verbeteren op basis van geconstateerde verbeterpunten.
4. Het houden van interviews met de individuele leden van de Raad en het Bestuur. Daarbij komen niet alleen de effectiviteit van de Raad als collectief maar ook persoonlijke aspecten aan de orde (bijvoorbeeld individuele drijfveren, empathie, persoonlijke inbreng). Deze interviews kunnen telefonisch en/of mondeling plaatsvinden afhankelijk van de reikwijdte en diepgang van de onderwerpen. Een telefonisch interview duurt ongeveer 45 minuten. Een persoonlijk interview duurt ongeveer 1,5- 2 uur per persoon.
5. Het extra aandacht besteden aan bepaalde thema's bijvoorbeeld de interactie met het Bestuur of het functioneren van commissies)
6. Het uitbreiden van de groep van deelnemers aan de online dialoog. Indien wenselijk kunnen naast de Raad ook andere belanghebbenden hun input leveren aan de evaluatie; te denken valt aan het leden van het Bestuur, leden MT, OR en/of andere stakeholders.
7. Het zichtbaar maken van de opmerkingen van een ieder met betrekking tot bepaalde thema's. De deelnemers kunnen dan op elkaars opmerkingen reageren.
8. Het rapport en de bevindingen wordt toegelicht tijdens een vergadering van de Raad. Maar er kan ook voor worden gekozen om onder leiding van een bestuursadviseur van DeNieuweCommissaris bepaalde thema's die naar voren komen uit de interviews of de Online Dialoog nader uit te diepen.

Toelichting module 4

Er kan behoefte binnen de Raad zijn om een bijeenkomst onder leiding van een bestuursadviseur te houden over een bepaald thema wat speelt of heeft gespeeld. Daarbij kunt u denken aan:

- het evalueren van een crisissituatie;
- de effectiviteit van de interactie tussen de Raad en het Bestuur. De groepsdynamiek, aard van het debat, effectiviteit van communicatie etc. ;
- het komen tot een gezamenlijke visie op de rollen van de Raad, het toezichtkader en het toetsingskader;
- een strategische vooruitblik op korte en lange termijn ontwikkelingen waarop de organisatie, bestuur en de Raad moeten anticiperen.

Module 3 en 4 kunnen indien gewenst ook worden gecombineerd.

Indicatie budget (excl. BTW)

Module 1	Module 2	Module 3	Module 4
Euro 2.500,-	Euro 4.500, - 6.000,-	Vanaf Euro 7.500,-	Vanaf Euro 4.000,-

De Online Dialoogtool

Een uniek onderdeel van onze aanpak is de inzet van een Online Dialoogtool, die snel inzicht biedt in de kern-issues voor verbetering. Op deze manier kan op een respectvolle, integere en veilige manier de inbreng van alle leden van de Raad worden geborgd. Issues worden anoniem ingevuld en/of met elkaar besproken in de Online Dialoogtool, bijvoorbeeld in een periode van twee weken. Dat kan ieder doen op zijn of haar eigen gekozen moment. Zo kan ieder lid van de Raad de tijd nemen om zorgvuldig zijn of haar inbreng te geven. Daarmee kunnen Raad (en het Bestuur) meer diepgaand vaststellen waar de aandacht vereist is. En waar de Raad mogelijkheden voor verbetering ziet.

Er is een basis vragen set ontwikkeld door de bestuursadviseurs van DeNieuweCommissaris, deze wordt gebruikt in module 1. In andere modules wordt de Online Dialoog zo nodig op maat gemaakt voor de Raad.

De Online Dialoogtool biedt:

- Een zorgvuldige, veilige, respectvolle en gestructureerde dialoog waar allen aan bod komen;
- Een direct in te zetten basis vragen set, gevalideerd door de experts van DeNieuweCommissaris;
- Maatwerk omdat elke Raad zelf haar aandachtspunten aan de orde stelt tijdens de online dialoog;
- De dialoog is makkelijk, herhaalbaar en beoordeelde aspecten zijn in de tijd te volgen;
- Diepte-dialoog tussen alle leden online (op elk moment te voeren) ook naar keuze met het Bestuur
- Efficiency doordat inzichten en standpunten online (besloten) gedeeld worden
- Vastlegging en borging van ieders inbreng in een integrale rapportage van de dialoog.
- Modulair, flexibel en efficiënt
- Uniek Online Dialoogtool – vragenlijst ontworpen ism. hoogleraar Governance
- 360 graden evaluatie mogelijk
- Objectief, betrokken en deskundig team

Het Board Review team van DeNieuweCommissaris

DeNieuweCommissaris biedt desgewenst een groep van ervaren bestuursadviseurs die de evaluatie voorbereiden, begeleiden of leiden. De voorzitter van de Raad is onze opdrachtgever. In een voorgesprek geeft de voorzitter van de Raad, vaak in aanwezigheid van de Bestuursvoorzitter en Bestuurssecretaris, aan wat de doelstellingen en reikwijdte van de evaluatie is. Op basis hiervan kan door de DeNieuweCommissaris een op maat gesneden aanpak worden voorgesteld en het evaluatieteam worden vastgesteld. U kunt daarbij profiteren van onze unieke deskundigheid en veelzijdige ervaring. Het doel van de evaluatie is een helder inzicht te krijgen in het eigen functioneren en op basis daarvan de taakuitoefening verder te verbeteren.

Aanspreekpunt is Heske van Eyck van Heslinga.

Verdere informatie over de aanpak of een afspraak maken over een Board evaluatie / Zelfevaluatie

Voor nadere informatie of een afspraak kunt u via ons kantoor contact opnemen met de directeur van DeNieuweCommissaris, Eveline Klopman.