

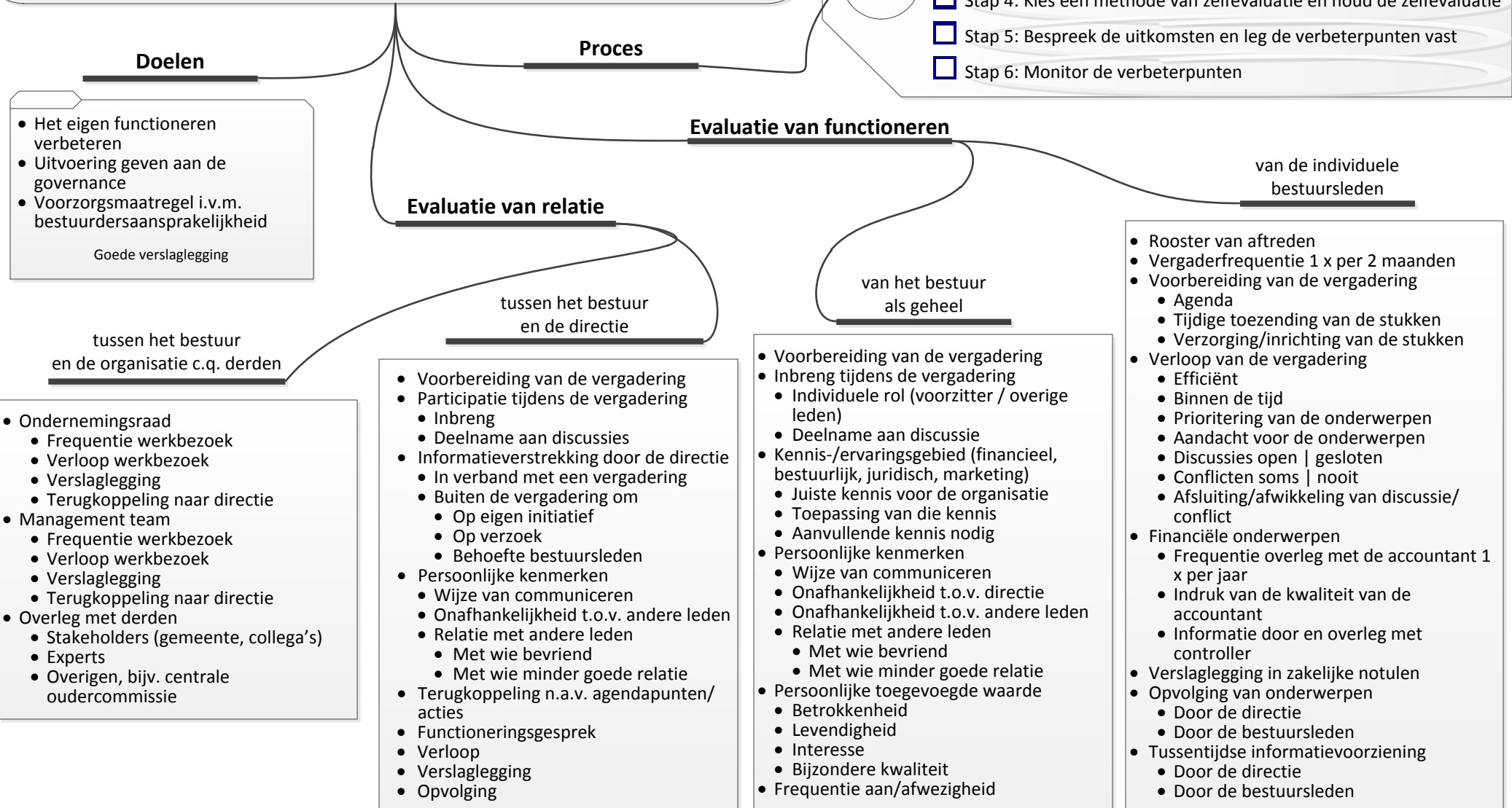
## Zelfevaluatie "spiegel" / "meetlat" → 2012 - "nulmeting"

- Evalueren van de wijze waarop zij besturen en tot besluitvorming komen.
- Focus op teamwork, deskundigheid, integriteit, het besluitvormingsproces en het uitvoeringsproces.

**Doel:** aantonen of elk lid effectief bijdraagt aan het functioneren van het gehele bestuur.

**Uitgangspunt:** bestuursleden werken samen om de doelstellingen van de organisatie te kunnen verwezenlijken

- Stap 1: Neem een besluit tot zelfevaluatie
- Stap 2: Stel het doel van de zelfevaluatie vast
- Stap 3: Stel de onderwerpen die geëvalueerd worden vast
- Stap 4: Kies een methode van zelfevaluatie en houd de zelfevaluatie
- Stap 5: Bespreek de uitkomsten en leg de verbeterpunten vast
- Stap 6: Monitor de verbeterpunten



### Doelen

- Het eigen functioneren verbeteren
- Uitvoering geven aan de governance
- Voorzorgsmaatregel i.v.m. bestuurdersaansprakelijkheid

Goede verslaglegging

### Proces

- Stap 1: Neem een besluit tot zelfevaluatie
- Stap 2: Stel het doel van de zelfevaluatie vast
- Stap 3: Stel de onderwerpen die geëvalueerd worden vast
- Stap 4: Kies een methode van zelfevaluatie en houd de zelfevaluatie
- Stap 5: Bespreek de uitkomsten en leg de verbeterpunten vast
- Stap 6: Monitor de verbeterpunten

### Evaluatie van functioneren

#### Evaluatie van relatie

#### tussen het bestuur en de organisatie c.q. derden

- Ondernemingsraad
  - Frequentie werkbezoek
  - Verloop werkbezoek
  - Verslaglegging
  - Terugkoppeling naar directie
- Management team
  - Frequentie werkbezoek
  - Verloop werkbezoek
  - Verslaglegging
  - Terugkoppeling naar directie
- Overleg met derden
  - Stakeholders (gemeente, collega's)
  - Experts
  - Overigen, bijv. centrale oudercommissie

#### tussen het bestuur en de directie

- Voorbereiding van de vergadering
- Participatie tijdens de vergadering
  - Inbreng
  - Deelname aan discussies
- Informatieverstrekking door de directie
  - In verband met een vergadering
  - Buiten de vergadering om
    - Op eigen initiatief
    - Op verzoek
    - Behoefte bestuursleden
- Persoonlijke kenmerken
  - Wijze van communiceren
  - Onafhankelijkheid t.o.v. andere leden
  - Relatie met andere leden
    - Met wie bevriend
    - Met wie minder goede relatie
- Terugkoppeling n.a.v. agendapunten/acties
- Functioneringsgesprek
- Verloop
- Verslaglegging
- Opvolging

#### van het bestuur als geheel

- Voorbereiding van de vergadering
- Inbreng tijdens de vergadering
  - Individuele rol (voorzitter / overige leden)
  - Deelname aan discussie
- Kennis-/ervaringsgebied (financieel, bestuurlijk, juridisch, marketing)
  - Juiste kennis voor de organisatie
  - Toepassing van die kennis
  - Aanvullende kennis nodig
- Persoonlijke kenmerken
  - Wijze van communiceren
  - Onafhankelijkheid t.o.v. directie
  - Onafhankelijkheid t.o.v. andere leden
  - Relatie met andere leden
    - Met wie bevriend
    - Met wie minder goede relatie
- Persoonlijke toegevoegde waarde
  - Betrokkenheid
  - Levendigheid
  - Interesse
  - Bijzondere kwaliteit
  - Frequentie aan/afwezigheid

#### van de individuele bestuursleden

- Rooster van aftreden
- Vergaderfrequentie 1 x per 2 maanden
- Voorbereiding van de vergadering
  - Agenda
  - Tijdige toezending van de stukken
  - Verzorging/inrichting van de stukken
- Verloop van de vergadering
  - Efficiënt
  - Binnen de tijd
  - Prioritering van de onderwerpen
  - Aandacht voor de onderwerpen
  - Discussies open | gesloten
  - Conflicten soms | nooit
  - Afsluiting/afwikkeling van discussie/conflict
- Financiële onderwerpen
  - Frequentie overleg met de accountant 1 x per jaar
  - Indruk van de kwaliteit van de accountant
  - Informatie door en overleg met controller
- Verslaglegging in zakelijke notulen
- Opvolging van onderwerpen
  - Door de directie
  - Door de bestuursleden
- Tussentijdse informatievoorziening
  - Door de directie
  - Door de bestuursleden

**Aan de volgende verbeterpunten kan worden gedacht (voorbeelden):**

- Het doen van een nulmeting of toetsing van deskundigheid bij bestuursleden;
- (Her)verdeling van aandachtsgebieden van deskundigheid tussen bestuursleden;
- Instellen van bestuurlijke werkgroepen;
- Strakkere aansturing van externe adviseurs;
- Overgaan tot onafhankelijke bestuur ondersteuning (ontkoppeling van uitvoering en advies);
- Strakkere monitoring uitbestede taken;
- Instellen van een onafhankelijk voorzitter;
- Aanspreekcultuur binnen het bestuur versterken;
- Herinrichten van bestuursmodel (bijvoorbeeld het verkleinen van het aantal bestuursleden of het instellen van een dagelijks bestuur);
- Gebruikmaken van profielschetsen bij het werven en selecteren van nieuwe bestuursleden.
- De kritische houding van de raad richting het bestuur en van de commissarissen onderling;
- Inhoudelijke kwaliteit van de discussies;
- Proactieve opstelling van het bestuur;
- Gebruik van het netwerk van het bestuur;
- Zorgvuldigheid, kwaliteit en tijdigheid van informatie;
- Structuur van commissies binnen het bestuur;
- Samenstelling van de raad op het vlak van diversiteit en expertise;
- Kennis van de organisatie en de industrie;
- Balans tussen afstand en betrokkenheid vanuit het bestuur;
- Effectiviteit van de voorzitter (voorzitten van de vergadering, organiseren van vergaderingen, structuur van de agenda; routinekwesties komen aan het eind);
- Relatie tussen de bestuursvoorzitter en de voorzitter van de raad van commissarissen;
- Feitelijk beschikbare tijd en commitment van individuele commissarissen;
- Verwachtingen ten aanzien van het bestuur;
- Onderling respect en open dialoog tussen de raad van commissarissen en het bestuur;
- Individuele leden van de raad van commissarissen zijn te prominent aanwezig of juist te weinig prominent aanwezig.